

**ANALISIS PENGARUH
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN
ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN**
(Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan
Departemen Agama Kota Semarang)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :
Durrotun Nafisah
NIM C4A003144**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2005**



Sertifikat

Saya, *Durrotun Nafisah*, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Durrotun Nafisah

17 November 2005

UPY-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft.	4250/T/MM/C1
Tgl.	11/506

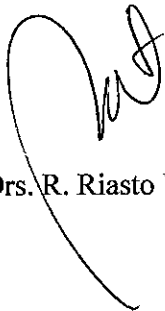
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN
ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN**
(Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan
Departemen Agama Kota Semarang)

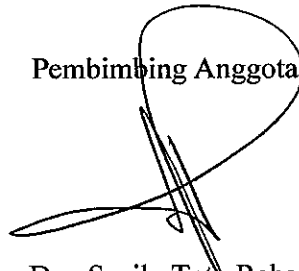
yang disusun oleh Durrotun Nafisah, NIM C4A003144
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 November 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



Drs. R. Riasto W, DEA

Pembimbing Anggota



Drs. Susilo Toto Rahardjo, MT

Semarang 17 November 2005
Universitas Diponegoro
Program Sarjana
Program Study Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

MOTTO

” Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap kamu akan dimintai pertanggungjawaban atas yang kamu pimpin, maka seorang penguasa yang memimpin akan diminta pertanggungjawaban oleh rakyatnya.”

(Riwayat Bukhari dan Muslim)

ABSTRACT

Path Goal theory explained about leader behavior by directive style, suportif style, partisipative style, maintenance style, and achievement style whice influence a wish. In order to influence low worker, by using one of four style, a leader must effore to influence perception and can give motivation to them about his duty clarity, attainment of target, job satisfaction and the effectively time.

A leader take charge of to execute duty and also the such responsibility claimed [by] the existence of a leader recognizing as a whole the organizational member so that can grow harmonious same job among organizational component, here role of leader become of vital importance in efficacy of organization which leading of in the case of directive, suportif, partisipative and orient achievement for the job satisfaction, organizational commitmen and performance his subordinate.

This research it all was done in Department Agama of Sub-Province of Kendal and Town Semarang, and it was taken example from staff office department agama of sub-province of Kendal and town Semarang. The technich which was used for research is giving 43 quesioner for depag Kendal and 90 depag Semarang, for measuringthese questions by scala likert. The file for getting this research is helped by SPSS (Statistical of Program of for Social Science) 7.5 for Windows.

Analyse data is done by validity exam and reliabilitas exam by using Cronbach'S Alpha technic, correlation exam with "product moment technich" and regresi linear exam. It consisted of R^2 exam, F and t exam. The analysis which was used is Chi-Square analysie to look for some differences between depag Kendal and Semarang, and double regresi analyse influence of leadership style to job satisfaction, organizational commitmen, and the employees performance.

The result of this research indicate that the five factors of leadership style : partisipative style, orient achievement style, directive style, suportif style, and maintenance style are have an effect on positively and signifikan to job satisfaction, organizational commitmen, and the employees performance. From this research results hope able to mange and consider the five variables as measure for developing job satisfaction, organizational commitmen and the employees performance.

High and low of job satisfaction, organizational commitmen and the employees performance which was detaile from this research can be distinguished from an influential leader, even it was believed that make a satisfield, commitmen, and the performance is not easy something and dependent, about a leadership generally tell about satisfaction, commitmen and officer performance can be followed from the leader, so one of superior leadership style. Is believed very suitable and determine job satisfaction, organizational commitmen and the employees performance from every organization

Keyword : *Leadership Style, Job Satisfaction, Organizational Commitmen, Employees Performance.*

ABSTRAKSI

Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan yang efektif

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), suportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Penelitian ini dilakukan di Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Kota Semarang, dimana sampelnya adalah karyawan kantor departemen agama kabupaten Kendal dan kota Semarang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, dengan kuesioner yang terkumpul sebanyak 43 untuk depag Kendal dan 90 depag Semarang, menggunakan skala Likert untuk teknik pengukuran kuesionernya. Data yang didapat pada penelitian ini diolah dengan bantuan komputer melalui program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) 7.5 for Windows.

Analisis data dilakukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas yang menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, uji korelasi dengan teknik *product moment* dan uji regresi linier yang terdiri dari uji R^2 , uji F dan uji t. Analisis yang digunakan adalah analisis Chi-Square untuk mencari ada tidaknya perbedaan antara depag Kendal dan Semarang, dan analisis regresi berganda untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kelima faktor gaya kepemimpinan : gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif, dan gaya pengasuh berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Implikasi dari hasil-hasil penelitian menganjurkan agar manajemen mempertimbangkan kelima variabel tersebut sebagai tolak ukur dalam mengembangkan kebijakan yang tepat demi meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan

Tinggi rendahnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang telah diungkap dalam penelitian ini tidak dapat dipisahkan dari peran yang dimainkan oleh atasannya, atau perilaku kepemimpinan atasan. Meskipun diyakini bahwa masalah pembentukan kepuasan, komitmen, dan kinerja bukanlah sesuatu yang mudah dan berdiri sendiri, tetapi telaah-telaah ilmiah berkaitan masalah kepemimpinan umumnya menyebutkan bahwa kepuasan, komitmen dan kinerja pegawai salah satunya dapat distimulasi dari gaya kepemimpinan atasannya. Adanya berbagai variasi gaya kepemimpinan dari tipe-tipe pemimpin yang juga berbeda satu sama lain, maka salah satu gaya kepemimpinan dianggap paling sesuai dan sangat menentukan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan di masing-masing organisasi.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR

“Bismillahirrahmanirrahim”

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, dengan keridhoan-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Teriring pula shalawat dan salam bagi *nabiyullah wa khatamul anbiyaa* Muhammad SAW, sosok *uswatun hasanah* sekaligus pemimpin yang membawa perubahan sangat signifikan terhadap perjalanan hidup umat manusia dan dengan misi menyempurnakan akhlak yang mulia serta menjadi sumber inspirasi bagi penulis. Tesis ini dapat terselesaikan dengan judul **“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)”** yang disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada derajat sarjana S-2, program studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Walaupun penulis telah berusaha mengerjakan tesis ini sebaik mungkin, namun penulis sangat menyadari bahwa masih banyak kekurangan di dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu kritik dan saran yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa penghargaan dan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Drs. R. Riasto W, DEA, selaku dosen pembimbing utama atas dorongan semangat, saran dan bimbingannya untuk penyelesaian tesis ini.

2. Bapak Drs. Susilo Toto Rahardjo, MT, selaku dosen pembimbing anggota, atas bimbingan dan arahnya dalam pembuatan tesis sehingga tesis ini dapat terselesaikan
3. Seluruh staf pengajar Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan selama studi.
4. Seluruh staf akademik, staf perpustakaan dan staf lainnya yang dengan sabar memberikan pelayanan fasilitas pendidikan selama studi.
5. Seluruh Staff Kantor Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Kota Semarang yang telah banyak meluangkan waktu untuk membantu memberikan masukan pengumpulan data selama penulis menyelesaikan tesis.
6. Kepada orangtua tercinta, mimi dan papi (Bp. Agus Sholeh-Zaeniyatul Millah) yang telah memberikan bantuan kepada penulis untuk menyelesaikan studi serta atas dukungan moril dan materilnya yang diberikan selama penulis kuliah, terutama doa yang tiada hentinya untuk keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu.
7. Saudara tersayang (mb Yusi, ms Lukman dan si kecil Chiko), adik tersayang (Nanang dan Milha) dan seluruh keluarga yang selalu penuh pengertian, mendoakan, memberikan dukungan dan semangat dengan segenap cinta kasih.
8. Teman-teman Kelas angkatan XXI pagi, XXI sore, dan XXIII sore atas persaudaraan dan kebersamaan di Kampus, semoga kebersamaan ini selalu teringat.

10. Semua pihak yang turut membantu penulis, untuk segala bentuk dorongan semangat bagi penulis baik selama masa perkuliahan maupun selama penulisan tesis, yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu

Penulis menyampaikan permohonan maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang pernah dilakukan, baik sengaja maupun tidak sengaja. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin yaa Rabbal'alamiin.

Semarang , 17 November 2005



Durrotun Nafisah

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan Tesis	iii
Halaman Motto	iv
<i>Abstract</i>	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xvi
Daftar Rumus	xvii
Daftar Lampiran	xviii
Bab I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	13
Bab II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model	15
2.1 Telaah Pustaka	15
2.2 Penelitian Terdahulu	36
2.2 Pengembangan Model	40
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	47

2.4 Hipotesis-hipotesis	48
2.5 Definisi Utama	50
Bab III Metodologi Penelitian	51
3.1 Jenis dan Sumber Data	51
3.2 Populasi Penelitian	52
3.3 Devinisi Operasional Variabel	53
3.4 Metode Pengumpulan Data	56
3.5 Pengujian terhadap Alat Pengumpulan Data	57
3.6 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	59
3.7 Uji Hipotesis	63
3.8 Regresi Berganda	63
3.9 Metode Analisis Data	65
BAB IV Analisis Data	68
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	68
4.2 Karakteristik Responden	76
4.3 Hasil Analisis Data Penelitian	83
4.4 Hasil Analisis Regresi	93
4.5 Hasil Pengujian Hipotesis	108
4.6 Analisa Data Kualitatif	121
4.7 Analisis Data Kuantitatif	132
BAB V Kesimpulan	139
5.1 Simpulan Uji Chi-Square	139
5.2 Simpulan Hipotesis	140

5.3 Implikasi Manajerial	146
5.4 Keterbatasan Penelitian	150
5.5 Rekomendasi Penelitian Mendatang	150
Daftar Pustaka	151
Lampiran-lampiran	

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Definisi-definisi Utama	50
Tabel 3.1	Indikator dalam Variabel	55
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	77
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	78
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ...	80
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	82
Tabel 4.5	Uji Validitas	83
Tabel 4.6	Uji Reliabilitas	84
Tabel 4.7	Kontingensi	86
Tabel 4.8	Nilai Chi-Square	87
Tabel 4.9	Degree of Freedom	88
Tabel 4.10	Koefisien Korelasi antar Variabel Bebas	90
Tabel 4.11	Koefisien Korelasi antar Variabel Bebas	90
Tabel 4.12	Nilai-nilai Variance Inflation Factor	91
Tabel 4.13	Uji Signifikansi Parameter Individual	94
Tabel 4.14	Uji Signifikansi Parameter Individual	94
Tabel 4.15	Koefisien Determinasi	96
Tabel 4.16	Koefisien Determinasi	96
Tabel 4.17	Uji Signifikansi Simultan	98
Tabel 4.18	Uji Signifikansi Simultan	98
Tabel 4.19	Uji Signifikansi Parameter Individual	99

Tabel 4.20	Koefisien Determinasi	101
Tabel 4.21	Koefisien Determinasi	101
Tabel 4.22	Uji Signifikansi Simultan	102
Tabel 4.23	Uji Signifikansi Simultan	103
Tabel 4.24	Signifikansi Parameter Individual	104
Tabel 4.25	Koefisien Determinasi	106
Tabel 4.26	Koefisien Determinasi	106
Tabel 4.28	Uji Signifikansi Simultan	107
Tabel 4.29	Kategori Tanggapan Responden terhadap gaya partisipatif dan Orientasi Prestasi	121
Tabel 4.30	Kategori Tanggapan Responden terhadap gaya Direktif	123
Tabel 4.31	Kategori Tanggapan Responden terhadap gaya Supportif	124
Tabel 4.32	Kategori Tanggapan Responden terhadap gaya Pengasuh	126
Tabel 4.33	Kategori Tanggapan Responden terhadap Kepuasan Kerja	128
Tabel 4.34	Kategori Tanggapan Responden terhadap Komitmen Organisasi	129
Tabel 4.35	Kategori Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan	131
Tabel 4.36	Komparasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	136
Tabel 4.37	Komparasi Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi	136

Tabel 4.38	Komparasi Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	
	Karyawan	137

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Proses Persepsi	11
Gambar 2.1	Diagram Kerangka Pemikiran Teoritis	47
Gambar 3.1	Skor Skala Likert.....	57
Gambar 4.1	Kurva Chi-square	89

Daftar Rumus

Rumus 3.1	Chi-Square (χ^2)	59
Rumus 3.2	Degree of Freedom	59
Rumus 3.3	Persamaan Linier	64
Rumus 3.4	Interval	66
Rumus 4.1	Analisis Komparasi	135

Daftar Lampiran

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Raw Data
Lampiran 3	Pengolahan Data
Lampiran 4	Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Ditinjau dari sudut ekonomi, sumber daya manusia sebagai salah satu komponen sumber daya (*resources*) yang menjadi faktor kunci keberhasilan pembangunan disegala bidang.

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Dalam organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Tadjudin, 1995). Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Schein (1992), Nahavandi&Malekzadeh (1993), dan Kouzes&Posner (1987;1993) menyatakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (dalam Su'ud, 2000)

Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan

yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi yang tinggi.

Tenaga kerja terutama pimpinan merupakan sumber utama organisasi. Kekuatan Departemen Agama dan sekaligus kelemahannya bertumpu kepada manusianya, karena jumlahnya yang banyak, dan tempat tugasnya tersebar di seluruh pelosok tanah air dari mulai ibu kota sampai di ujung desa seluruh Indonesia. Karena seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu.

Demikian juga sebaliknya, setiap pimpinan di lingkungan suatu organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai sebagai pembantunya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi volume dan beban kerja unit masing-masing. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai di lingkungannya agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja yang tinggi.

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Van Scooter (2000) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi kerja. Bahkan disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan cenderung senang membantu, dapat bekerja sama.

Dalam penelitian tentang komitmen pekerja pada organisasi berasal dari persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja (Eisenberger et al, 1990).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Ia mengambil manfaat dari gaya tersebut dan dipergunakan dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Setiap pimpinan dalam memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi pegawai di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari tiap pemimpin.

Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yulk&Van Fleet, 1992). Walaupun dalam kaitannya dengan teori kepemimpinan di Amerika utara terbatas dari negara-negara lain (Kuchinke, 1999). Pada waktu yang sama, berkonsultasi, pengembangan organisasi intervensi, dan pelatihan yang diselenggarakan oleh U.S. asal negara para eksekutif, semua tergantung pada dasar teori kepemimpinan di U.S. sampai memperhatikan perbedaan kecil dalam pemahaman gaya kepemimpinan atau perbedaan pemahaman kepemimpinan yang dibangun dalam negara-negara.

Beberapa penulis sudahkah menunjukkan bahwa usaha ini untuk menerapkan konsep HRD dan metoda barat yang secara langsung pada negara-negara lain tanpa menyesuaikan perbedaan budaya (Jaeger, 1984; Wigglesworth, 1987 dalam Ardichvili, 2001).

Di negara industri seperti Prancis, Jerman Barat, Inggris dan Amerika Serikat, menunjukkan bahwa pertumbuhan bersumber dari pertumbuhan masyarakat yang didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Atas dasar kenyataan ini kemudian banyak negara-negara berkembang, termasuk Indonesia menekankan bahwa pengembangan sumber daya manusia amat diperlukan dalam upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan (keahlian) dan melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, Karena merupakan dampak atau hasil dari keefektivan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi (Mathieu&Hamel, 1889). Sedangkan pada tingkat individu, ketidak puasan kerja , berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stress kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

Pelaksanaan tugas dan fungsi Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota sangat strategis karena berhubungan langsung dengan pelayanan masyarakat seperti pelayanan haji, disamping tugas yang berkaitan dengan aspek politis yang peka seperti kerukunan hidup umat beragama. Karena unik, khas dan strategis

serta pekanya tugas dan fungsi Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, maka dibutuhkan kualitas kepemimpinan yang mampu secara efektif menggerakkan dan mengarahkan seluruh aparat dan masyarakat, menjalin kerjasama dengan seluruh instansi terkait, khususnya pemerintah daerah, untuk mewujudkan visi, misi, tugas, fungsi dan program kerja yang telah ditetapkan. Alasan itulah kenapa perlu meneliti gaya kepemimpinan pada departemen agama kota Semarang dan kabupaten Kendal. Karena hidup tidaknya suatu organisasi tergantung pada kepemimpinannya.

Departemen Agama belum melakukan otonomi, masih sentralisasi yaitu kebijakan-kebijakan dari pusat. Tetapi baik kepemimpinan dan manajemen di masing-masing Departemen Agama berbeda-beda, sesuai situasi dan kondisi masing-masing daerah. Demikian pula dengan kepuasan kerja, komitmen dan kinerja karyawan di tiap-tiap departemen. Perbedaan yang ada di sebabkan dari pemimpin dan persepsi karyawan tentang kepemimpinan yang berbeda. Dalam kenyataannya, karakter dan perilaku kepemimpinan atasan juga sangat variatif dan sangat ditentukan oleh kepribadian dan situasi kerja yang dihadapinya. Selain itu tidak dapat dipungkiri bahwa tinggi atau rendahnya kinerja pegawai, kepuasan kerja dan komitmen organisasi setiap pegawai dalam suatu organisasi termasuk pegawai di lingkungan Departemen Agama sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan atasannya.

Antara departemen agama kota Semarang dan kabupaten Kendal ada beberapa perbedaan yang disebabkan baik dari faktor intern yaitu manajemen kantor itu sendiri seperti kinerja SDM, jumlah karyawan, jam kerja, kuota haji,

absensi karyawan, kegiatan kerja. Selain itu juga disebabkan dari faktor eksternal seperti kondisi lingkungan, jumlah penduduk, ekonomi masyarakat, budaya, dan sosial masyarakatnya.

Susunan organisasi Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota yang terdiri atas sejumlah unit kerja dan kelompok jabatan fungsional. Sebagai contoh yang mempunyai macam unit kerja terbanyak yaitu Tipologi I-K (pasal 86) dengan susunan organisasi sebagai berikut (Buchyar&Slamet R, 2003):

- 1) Sub bagian Tata Usaha
- 2) Seksi Urusan Agama Islam
- 3) Seksi Penyelenggara Haji dan Umrah
- 4) Seksi Mapenda (Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada sekolah umum)
- 5) Seksi Pekapontren (Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren)
- 6) Seksi Penamas (Pendidikan Agama Islam pada Masyarakat dan Pemberdayaan Masjid)
- 7) Penyelenggara Bimbingan Zakat dan Wakaf
- 8) Penyelenggara Bimbingan Masyarakat Kristen
- 9) Penyelenggara Bimbingan Masyarakat Katolik
- 10) Penyelenggara Bimbingan Masyarakat Budha
- 11) Kelompok jabatan Fungsional

Rekrutmen untuk menjadi Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota dipilih dari kader yang berasal dari intern Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota, pejabat dari kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota

lainnya, dari Kepala MAN, atau dari kantor wilayah Departemen Agama Propinsi, yang sebagian besar berijazah IAIN dari berbagai fakultas/jurusan, dari perguruan tinggi lainnya dan dari perguruan theology (Ahmad Ghozali&M. Slamet, 2003).

Sikap dan gaya kepemimpinan yang dicakup dalam model ini diperoleh dari teori path-goal (House, 1971; House&Mitchell, 1974). Teori path-goal dipilih karena dua alasan. Pertama, teori ini berasumsi bahwa sikap pimpinan yang tepat tergantung pada, antara lain struktur tugas pegawai. Kedua, teori ini telah banyak mendapat perhatian peneliti, dengan hasil-hasil yang secara umum positif (Green, 1979; Jihns, 1978; Valenzi&Dessler, 1978; dalam Griffin, 1980).

Sumber daya manusia berperan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber dana dan material sehingga menjadi produk. Oleh karena itu untuk meningkatkan produktivitas, perlu diperhatikan agar sumber daya manusia dapat bekerja secara efisien dan menampilkan kinerja yang bisa memberi sumbangan terhadap produktivitas merupakan masalah mendasar dari berbagai konsep manajemen dan kepemimpinan.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau criteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bias meningkatkan

kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

Gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Tinggi rendahnya kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap para atasan. Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Komitmen organisasi adalah ukuran kekuatan indentifikasi karyawan dengan tujuan dan nilai organisasi serta terlibat didalamnya. Sedangkan kinerja adalah kekuatan dan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas. Jadi jika gaya kepemimpinan atasan baik dalam melaksanakan tugas maka, karyawan akan memiliki kepuasan, komitmen dan kinerja yang baik pula. Demikian juga sebaliknya.

Menurut Fuad Mas'ud (1998) dalam diagnosis pengembangan organisasi berpendapat bahwa kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para karyawan. Sejauh mana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauhmana para karyawan bekerja, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk mengetahui bagaimana sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan dan lainnya.

Menurut Covey (1992), akar kebanyakan masalah komunikasi adalah masalah persepsi. Tidak seorangpun dari kita melihat dunia seperti apa adanya,

namun sebagaimana kerangka referensi kita atas “peta”, membatasi wilayah. Dan persepsi hasil mempengaruhi perasaan, keyakinan, dan perilaku kita. (dalam Su’ud, 2000). Apabila persepsi terhadap seseorang menunjukkan sebagai pemimpin yang layak dipercaya, memenuhi kriteria pemimpin yang mampu. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan. Tanpa kemampuan, orang tidak akan mau mendengarkannya. Karena pemimpin harus dapat menggugah respek orang lain.

Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorch (dalam Alimuddin, 2002) telah mengemukakan empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif yaitu:

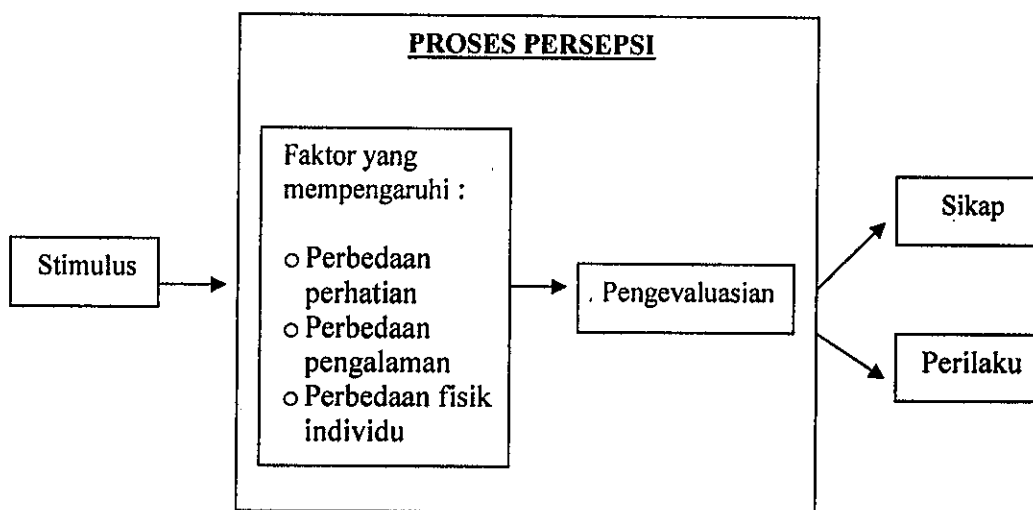
1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu. Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik.
2. Perbedaan dalam orientasi waktu. Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera dalam periode waktu pendek. Bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.
3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi. Kegiatan produksi memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar, sedang bagian penelitian dan pengembangan mungkin dapat lebih santai

dan setiap orang dapat mengemukakan pendapat serta berdiskusi satu dengan yang lain.

4. Perbedaan dalam formalitas struktur. Setiap tipe satuan dalam organisasi mungkin mempunyai metoda-metoda dan standar-standar yang berbeda untuk mengevaluasi program terhadap tujuan dan untuk balas jasa bagi karyawan.

Apakah kepemimpinan dianggap penting, semua itu tergantung dari bagaimana mereka menyikapi rangsangan itu. Dari sinilah perlu adanya suatu penilaian kepemimpinan, mengenai bagaimana para karyawan menilai kepemimpinan dari pemimpin mereka dengan melalui sudut pandang yang berbeda-beda. Seperti dijelaskan dalam gambar berikut :

Gambar 1.1
Proses Persepsi



(Sumber : Prugh, 1998)

Cara pandang setiap karyawan tentang apa yang dia tangkap berbeda-beda. Begitu pula dengan memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya, persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, dan untuk menyikapi kondisi tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan telaah ilmiah berkaitan dengan *“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Study Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)”*.

1.2. Perumusan Masalah

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Schein (1992), Nahavandi & Malekzadeh (1993), dan Kouzes & Posner (1987;1993) menyatakan pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi. (dalam Su'ud, 2000)

Adanya perbedaan antara Departemen Agama Kabupaten Kendal dengan Departemen Agama Kota Semarang, dilihat dari faktor intern seperti kinerja SDM, jam kerja, kuota haji, absensi karyawan, kegiatan kerja dan juga faktor ekstern seperti ekonomi masyarakat, jumlah penduduk, budaya, dan sosial masyarakatnya. Karena pemimpin merupakan faktor terpenting dalam kemajuan tidaknya suatu organisasi, maka apakah di depag Kendal dan Semarang ada perbedaan juga. Alasan itu yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dengan permasalahan tersebut, maka permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Adanya perbedaan persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan, study empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang”

1.3. Tujuan dan Kegunaan

1.3.1. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis perbedaan persepsi dari para karyawan menyangkut gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta kinerja karyawan pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang.

1.3.2. Kegunaan / manfaat

Berdasarkan permasalahan yang dibahas penelitian ini, maka kegunaan penelitian ini adalah :

1. Kegunaan teoritis, dapat memperkaya studi tentang manajemen, khususnya yang terkait dengan kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja karyawan. Dengan penelitian ini diharapkan dapat merangsang penelitian lain yang sejenis dimasa mendatang sekaligus menyempurnakan kekurangan-kekurangan yang ada pada penelitian ini.
2. Kegunaan praktis, hasil penelitian ini untuk dapat memberikan masukan yang berarti bagi segenap manajemen tempat penelitian, yaitu di instansi Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang mengenai persepsi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari *Chief Executive Organization* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap bawahan. Karakteristik ini menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Ini berarti bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan di abad 21 (Alimuddin, 2002).

Hammer&Champy (1995) dalam melihat kepemimpinan lebih mementingkan keinginan orang yang dipengaruhi oleh pimpinan daripada keinginan pemimpin itu sendiri. Seorang disebut pemimpin bukan karena ia membuat orang lain mengikuti keinginannya atau memaksakan orang mengikuti

keinginannya, melainkan karena dapat membuat orang lain dapat melakukan apa yang ia inginkan. Jika Hammer & Champy melihat kepemimpinan dari sudut pandang “yang dipimpin”, maka Bennis dan Nanus (1995) melihat dari sudut pandang sebaliknya. Mereka melihat kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin. Seseorang disebut pemimpin, jika ia mampu menjabarkannya menuju realita. Perpaduan sudut pandang ditemukan dalam definisi Burn (Yukl, 1989). Ia menggambarkan kepemimpinan sebagai sesuatu hubungan timbal balik yang selalu berkembang. Dalam hubungan yang demikian para pemimpin terus menerus membangkitkan motivasi berbagai respon pengikat dan memodifikasi perilaku mereka bila menghadapi sikap responsif ataupun perlawanan dalam proses hubungan maupun *feedback* yang berlangsung secara *continue*.

Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal

berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Menurut W.A. Gerungan (Uchjana, 1981) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

Yang dimaksud dengan persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu: Pertama, kepemimpinan menyangkut 'orang lain', bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.

Kedua, kepemimpinan merupakan suatu 'proses'. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

Ketiga, kepemimpinan harus 'membujuk' orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu,

kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. John Kotter (Robbins, 1996) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk

memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

Henry Mintzberg (Luthans, 1995 dalam Alimuddin, 2002), berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer ;

1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
- b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

2. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

- a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
- b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.
- c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

- a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakasai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
- b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.

- d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Menurut Glassman (1986) gaya kepemimpinan adalah kumpulan perilaku yang digunakan seorang manajer atau pemimpin untuk membuat keputusan dan untuk mempengaruhi anggota dalam memenuhi tujuan organisasi (dalam Yeh, 1996). Pemikiran tentang gaya kepemimpinan dapat menggolongkan ke dalam dua dimensi : perilaku direktif yaitu sebagian besar terkait dengan pemenuhan tugas, dan strategi supportif yaitu menyertakan hubungan dengan para bawahan.

Menurut McKinsey (1981) gaya kepemimpinan merupakan karakterisasi perilaku manajer-manajer inti dalam mencapai sasaran perusahaan atau dengan kata lain gaya kepemimpinan lebih menunjuk pada pola perilaku eksekutif puncak dan tim manajemen senior (dalam Purwanto, 2000)

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi

kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Penjelasan yang lebih spesifik tentang gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2001), yaitu pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri. Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2001) menyatakan dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin, ada dua hal yang biasanya dilakukan seorang pemimpin terhadap bawahan, yakni (1) perilaku mengarahkan, dan (2) perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, seperti: menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan bawahan dan lainnya. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan. Sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer di seluruh kondisi.

2.1.2.1. Gaya Direktif

Dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (Mamduh, 1997).

House dan Mitchell (1974) dalam Yulk (1994) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

Sedangkan menurut Griffin (1980), pegawai yang mengerjakan tugas-tugas sulit tetapi karena kurang motivasi mereka tidak mau menerima situasi yang ambigu ini dengan mengatur aktivitas-aktivitas mereka sendiri. Fungsi pimpinan dalam situasi ini adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan membuahkan hasil-hasil yang positif.

2.1.2.2. Gaya Supportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memperhatikan bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Yulk 1994). Mamduh (1997) mengatakan jika manager ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan gaya kepemimpinan supportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok gaya kepemimpinan supportif menjadi begitu penting. Sedangkan Yulk (1994) mengatakan apabila tugas tersebut terlalu menekan (*stressful*), membosankan atau berbahaya, maka supportif akan menyebabkan meningkatnya usaha dan kepuasan bawahan dengan cara meningkatkan rasa percaya diri, mengurangi ketegangan dan meminimalisasi aspek-aspek yang tidak menyenangkan.

Kepemimpinan gaya supportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi. Bukti-bukti penelitian oleh House&Mitchell (1974) dengan kuat menunjukkan bahwa pegawai yang mengerjakan tugas-tugas yang kurang memuaskan seperti ini cenderung memberikan respon positif terhadap sikap pimpinan yang supportif (Griffin, 1980).

2.1.2.3. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan dimana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan (House dan Mitchell 1974 dalam Yulk 1994). Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai *locus of control* yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai (Mamduh, 1997). Vroom dan Arthur Jago (1988 dalam Yulk, 1989) mengatakan bahwa partisipasi bawahan juga mempengaruhi dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin.

Situasi dimana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi (Griffin, 1980).

2.1.2.4. Gaya Orientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Yulk(1994) menyatakan bahwa tingkah laku individu didorong oleh *need for achievement* atau kebutuhan untuk berprestasi. Kepemimpinan yang

berorientasi kepada prestasi (*achievement*) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak tersetruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

Pegawai yang memiliki kebutuhan untuk berkembang dan mengerjakan tugas-tugas sulit berdasarkan pembahasan konseptual House&Mitchell (1974 dalam Griffin, 1980) sikap pemimpin yang paling tepat untuk pegawai ini adalah gaya partisipatif dan berorientasi prestasi.

2.1.2.5. Gaya Pengasuh

Dalam kepemimpinan gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. Dimana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dengan pegawai sepanjang kinerja pegawai tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai (Griffin, 1980).

2.1.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Robbins, 1996). Faktor-faktor kepuasan kerja dalam definisi yang lebih luas adalah lebih dari pada sekedar kegiatan yang jelas bahwa pekerjaan

menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja. Kepuasan kerja diukur berdasarkan :

- a. *Achievement* (prestasi)
- b. *Recognition* (pengakuan /penghargaan)
- c. *Personal growth* (pengembangan)
- d. *Skill variety* (variasi ketrampilan)
- e. *Task autonomy* (otonomi tugas)
- f. *Feed back* (umpan balik)

Kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variable yang paling sering diteliti dalam penelitian organisasional (Rainey, 1991 dalam Mc.Cue&Gianalis, 1997) hal yang sama yang dikemukakan oleh Van Scooter (2000) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan topic yang sangat menarik bagi banyak penelitian, hal ini disebabkan karena kepuasan kerja memiliki banyak implikasi.

Mc Nees-Smith et al (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan terhadap suatu pekerjaan secara umum. Locke et al (1976 dalam Yousef, 2000) secara spesifik menyatakan bahwa kepuasan kerja diidentifikasikan sebagai hal-hal yang mengacu perihal seorang karyawan atau pekerja merasakan hal positif maupun hal negatif mengenai pekerjaannya.

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, Karena merupakan dampak atau hasil dari keefektivan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan

penurunan moral organisasi (Mathieu&Hamel, 1889). Sedangkan pada tingkat individu, ketidak puasan kerja , berkaitan dengan keinginan yang besar untuk keluar dari kerja, meningkatnya stress kerja, dan munculnya berbagai masalah psikologis dan fisik.

Mengingat kepuasan kerja merupakan hal yang menarik bagi para peneliti, maka tidaklah mengherankan apabila terdapat banyak teori mengenai kepuasan kerja, misalnya Wexle dan Yulk (1997 dalam Moh. As'ad, 1995) mengemukakan 3 teori tentang kepuasan kerja, yaitu :

a. Discrepance theory

Teori ini dipelopori pertama kali oleh Porter, yang mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya ada dengan apa yang senyatanya dirasakan oleh seseorang.

b. Equity theory

Menurut teori ini bahwa seseorang merasa puas atau tidak puas, tergantung apabila ia merasa adanya keadilan (equity) atau tidak atas sesuatu situasi yang dialami dalam pekerjaan perasaan adil atau tidak adil atas suatu situasi, diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang dinilai sekelas, jabatan sama, masa kerja sama, sekantor maupun di tempat lain.

c. Two factor theory

Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda artinya bukan merupakan variable kontinyu.

2.1.4. Komitmen Organisasi

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982) komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi. Mc Neese-Smith et al (1996) mendefinisikan komitmen sebagai ukuran kekuatan identifikasi karyawan untuk terlibat dalam tujuan dan nilai-nilai organisasi. Sedangkan menurut Blegu (1993) komitmen organisasi telah menjadi perhatian utama dalam dua decade terakhir ini.

Komitmen menurut Mowday et al (1979) adalah sebagai berikut :

- a. Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi
- b. Keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi
- c. Hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerjaan) dalam organisasi

Yousef (2000) mengemukakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan Meyer et.al (1993) mendukung bahwa peningkatan komitmen berhubungan dengan peningkatan produktivitas dan turnover yang semakin rendah. Komitmen organisasi memberikan kontribusi dalam memprediksi variable-variabel yang berhubungan dengan interaksi keluar.

Komitmen organisasi berhubungan signifikan dengan intensi untuk melepaskan jabatan dan keluar dari aktivitas dalam organisasi.

Menurut Mobley (1977 dalam Judge, 1993) keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan negative dengan kepuasan kerja. Individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaan yang cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi.

Setiap individu mencari organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan memungkinkan penggunaan atau pemanfaatan secara maksimal ketrampilan dan kemampuannya. Komitmen terhadap organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi (Morrow, Mc Elroy & Blum, 1988) :

- a. Pemahaman atau penghayatan dari tujuan perusahaan (*identification*)
- b. Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan (*involvement*), pekerjaan adalah menyenangkan
- c. Perasaan loyal (*loyalty*), perusahaan adalah tempat kerja dan tempat tinggal

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Van Scooter (2000) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi kerja. Bahkan disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan cenderung senang membantu, dapat bekerja sama. Dalam penelitian tentang komitmen pekerja pada organisasi berasal dari persepsi

pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja (Eisenberger et al, 1990).

2.1.5. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan (Bain, 1982 dalam Donna-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher, 1987; Cohen 1980 dalam Donna-Smith, 1996). Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti out put, pencapaian tujuan, pemenuhan deadline, penggunaan supali, jam kerja dan ijin sakit (dalam Sukarno, 2002).

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampun kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar

dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauhmana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterima.

Bernardin dan Russel (1993) mendefinisikan kinerja sebagai catatan dari *outcomes* yang dihasilkan sesuai dengan fungsi pekerjaan secara spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Bass (1990) menjelaskan bahwa dalam organisasi formal, kinerja karyawan secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka di dalam system (dalam Alimuddin, 2002)

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Stout (dalam BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas pembangunan dan tugas umum pemerintahan akan terlaksana secara efisien dan

efektif dalam mewujudkan tujuan nasional. Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk: (1) mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja, (2) sebagai bahan penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik, dan (3) memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi (BPKP, 2000).

Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (dalam Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: (1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai; (2) berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai; dan (3) berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya. Ketiga indikator pengukuran kinerja tersebut akan digunakan sebagai acuan dalam mengukur kinerja pegawai di lingkungan Departemen Agama.

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan didalam implementasi mereka melayani program sosial. memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang yang lain lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur. Aspek dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Martin & Whiddon, 1988) :

- a. Proaktif dalam pendekatan pekerjaan
- b. Bermanfaat dari pengawasan
- c. Merasa terikat dalam melayani klien
- d. Berhubungan baik dengan staff lain

- e. mempertunjukkan ketrampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas
- f. Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik
- g. Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau criteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bias meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan dilakukan pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang tentang '*analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan*', menurut sepengetahuan penulis penelitian ini merupakan yang pertama kali dilakukan, tetapi tulisan yang menyangkut tentang permasalahan kepemimpinan, kepuasaan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan sudah banyak dikemukakan oleh penulis-penulis terdahulu.

Griffin (1980) dalam "*Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables*". Melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur

divisi perusahaan besar multinasional, tentang sikap pimpinan yaitu : gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh, yang berhubungan dengan bentuk tugas seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dan ditemukan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Donna Mc Nesse-Smith (1996), penelitiannya menelaah lima perilaku kepemimpinan (tantangan proses, inspirasi, visi bersama, memungkinkan orang lain untuk bertindak, percontohan cara, mendorong semangat). Penelitian ini kemudian mengidentifikasi hubungan (baik korelasional maupun prediktif) antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja pekerja, kepuasan kerja pekerja dan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung adanya hubungan positif antara penggunaan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.

Lok dan Crawford (2004) dalam *"The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment (a cross-national comparison)"* meneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dengan perbandingan sample antara Hongkong dan Australia. Ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara gaya inovatif dan gaya supportif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan gaya birokrasi tidak ada hubungan yang signifikan.

Quey-jen Yeh (1996), penelitiannya menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan karakteristik pekerjaan. Gaya supportif dan gaya direktif mempunyai hubungan signifikan dengan karakteristik pekerjaan seperti variasi

ketrampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi, umpan balik dari pekerjaan dan dari agen, dan memotivasi potensi mencetak (prestasi).

Ardichvili (2001), melakukan penelitian pada Negara-negara komunis yaitu Russia, Georgia, Republik Kyrgyz, dan Kazakhstan. Penelitiannya membandingkan gaya kepemimpinan (Transformasional-transaksional) manajer pada sembilan perusahaan di empat Negara komunis, ditemukan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan nilai-nilai kerja karyawan dan manajer yaitu: individualis, maskulin, orientasi jangka panjang, fatalisme, paternalisme. Analisis data yang dilakukan adalah menggunakan skala likert (0-4) untuk test statistic gayaq kepememimpinan, Multivariate test of variance (MANCOVA) dan F-test (ANCOVA).

Holdnack, et al (1993), dalam *"An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting"*, meneliti gaya kepemimpinan pada rumah sakit dan shift kerja. Penelitian menggunakan sample 256 perawat, analisi data yaitu analisis of variance (ANOVA) dengan perbandingan tiga rumah sakit. Hasil penelitian adanya hubungan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja yaitu kepuasan gaji, supervisi, promosi, dan rekan kerja.

Cheri Ostroff (1992), penelitiannya menganalisis hubungan antara kepuasan kerja, sikap karyawan (komitmen, penyesuaian dan stress psychologis) dan kinerja organisasi. Penelitian ini dilakukan terhadap 13.808 pengajar di 298 sekolah menengah di Negara Amerika dan Kanada. Hasil penelitiannya mendukung adanya hubungan antara kepuasan kerja, sikap pekerja dengan kinerja organisasi.

Alimuddin (2002) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan ialah : ada pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi) terhadap kinerja pegawai; Hasil analisis data menunjukkan : terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi) terhadap kinerja pegawai;

Menon (2002) meneliti tentang persepsi dari para calon guru dan guru aktif menyangkut efektivitas kepemimpinan sekolah dasar di Cyprus, yang berisi perbedaan persepsi dari para calon guru dan guru aktif tentang kepemimpinan Kepala Sekolah.

Scarnati (2002) penelitian yang berjudul "*Leader as Role Models : 12 Rules*", tentang pengamatan bawahan atau karyawan terhadap segala sesuatu yang dikatakan dan dilakukan pemimpin memiliki pengaruh pada organisasi, serta memberikan panduan, teknik, dan contoh tentang praktek terbaik yang berhasil membentuk persepsi kepemimpinan.

Conger&Jay A, Kanungo (1987), dalam "*Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*" dan Conger (2000) "*Charismatic Leadership and Follower Effect*". Mengetengahkan teori-teori tentang kepemimpinan karismatik dalam organisasi.

Yulk (1989), Bass (1990), Deluga (1988), House&Mitchell (1974) yang telah banyak menulis dan meneliti tentang kepemimpinan (*leadership*) baik devinisi, perilaku, gaya, ciri-ciri, dan juga macam-macam kepemimpinan.

Banyak menulis tentang kepemimpinan karena kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam organisasi.

2.3. Pengembangan Model

2.2.1. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Persepsi Kepemimpinan oleh Karyawan

Menurut Lord & Maher (Nye & Simonetta, 1996, dalam Muh Su'ud, 2000), seseorang menjadi pemimpin karena dipersepsikan pihak lain sebagai pemimpin. Pemimpin adalah obyek persepsi, apakah akan dipersepsi sebagai orang yang kredibel, juga tergantung pada pelaku persepsi (*perceiver*) dalam menyeleksi, mengorganisasikan, dan menafsirkan informasi yang diterimanya.

Penjelasan yang lebih spesifik tentang gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2001), yaitu pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri.

Segala sesuatu yang dikatakan, dilakukan dan segala perasaan yang ditunjukkan adalah diamati oleh orang lain dan memiliki pengaruh terhadap organisasi. Para pemimpin mewarisi tanggung jawab untuk memberi teladan perilaku yang diinginkan bukan hanya untuk memberi manfaat bagi organisasi, tetapi juga bagi manfaat orang-orang yang mereka bimbing. Di sepanjang sejarah, model-model memiliki pengaruh yang penting terhadap pertumbuhan dan

perkembangan manusia. Seperti yang terbukti benar pada seluruh agama dan pemerintahan yang sukses; para pemimpin memodelkan standar, iklim dan ekspektasi bagi organisasi. (Scarnati, 2002)

Dengan demikian, kredibilitas pemimpin mempunyai peranan penting, karena bawahan atau pengikut akan bersedia menerima kepemimpinan seseorang setelah mempunyai persepsi bahwa pemimpin organisasi kredibel, kemudian baru mengikuti langkah-langkah pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Persepsi dari para karyawan digunakan untuk mengevaluasi kinerja kepemimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan dan area-area perbaikan. Mengingat bahwa karyawan merupakan satu dari publik terpenting sistem organisasi, penelitian yang berlangsung tentang pandangan mereka menyangkut kepemimpinan dianggap sangat penting (Menon, 2002)

2.2.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan, Komitmen dan Kinerja Karyawan

Seperti yang telah dikemukakan oleh Porter dan Miles (dalam Stoner dan Freeman, 1989) bahwa ada 3 hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran. Timpe (1999) juga menyatakan bahwa yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang karyawan adalah perilaku manajemen dan desain jabatan. Jadi kalau seseorang karyawan memiliki persepsi yang positif tentang karir masa depannya yang merupakan salah satu kebijakan dari pihak manajemen, maka ia akan memiliki kinerja yang positif pula. (dalam Rahayu, 2001)

Studi yang dilakukan Redmond et.al (1993), melaporkan bahwa kreativitas pekerja meningkat jika pemimpin menerima dan menunjukkan penghargaan terhadap perbedaan kognitif dan ketidaksesuaian. Demikian juga apabila para pemimpin memiliki dorongan motivasi yang kuat terhadap tugas-tugas kreatif karyawan yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja pekerja itu sendiri. (dalam Tierney, et.al, 1999). Untuk mempertimbangkan interaksi antara para pemimpin dan pekerja, kinerja yang tinggi akan menjadi satu kesatuan dalam kontribusi yang tergantung pada kedua belah pihak. (Le Pine, Hollenbeck, Ilgen&Hedlund, 1997 dalam Tierney, et.al, 1999)

Menurut Scarnati (2002), bahwa persepsi dan realita bukanlah saling terpisah, karena keduanya terjadi di dalam kerangka keyakinan pribadi. Di benak banyak orang, persepsi adalah realita, jadi jagalah citra sebagai anggota komunitas yang produktif dan terhormat. Lakukan hal ini dan anda tidak akan keliru. Webber, 1991 (dalam Scarnati, 2002) Bekerja bersama-sama tidak hanya memerlukan kemampuan kepemimpinan dasar, tetapi juga pemahaman fundamental mengenai sikap dimana perilaku pemimpin mempengaruhi orang lain. Orang yang tidak peduli yang “menunjukkan dirinya sendiri sebagai contoh negatif dengan tidak menetapkan standar yang tinggi bagi dirinya sendiri menyebabkan kinerja setiap orang menjadi memburuk”

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu: (1) pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara

khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Bawahan dengan *locus of control internal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control eksternal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya direktif.

Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin, 1980).

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian menuntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Dalam beberapa penelitian seperti Tri Harsini (2003) mengemukakan bahwa kinerja individu tetap dipengaruhi oleh perilaku pemimpinnya, baik pemimpin berperilaku transaksional atau transformasional. Pemimpin yang berperilaku transformasional akan meningkatkan kinerja bawahannya, sedangkan pemimpin yang berperilaku transaksional akan menurunkan kinerja bawahan. Sedangkan penelitian Jung dan Avolio (2000) memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek langsung dan tidak langsung terhadap kinerja yang dimediasi oleh *trust* dan *value-congruence*. Kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi lebih tinggi untuk memprediksi *follower outcomes* dibandingkan kepemimpinan transaksional. Demikian pula M. She (1999) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja.

Umumnya para ahli bidang ini lebih setuju bila gaya kepemimpinan tertentu dimaksimalkan penggunaannya, atau bahkan diminimalkan atau tidak digunakan sama sekali, sangat tergantung pada tujuan organisasi, situasi lingkungan pekerjaan, karakteristik tugas dan tanggung jawab yang menuntut,

karakteristik kepribadian bawahan, dan tingkat kematangan bawahan. Gagal dalam memahami kondisi ini, maka sulit bagi seorang pemimpin untuk mengarahkan perilaku bawahannya sesuai apa yang diharapkannya, sehingga dapat pula dijelaskan bahwa kepuasan, komitmen, dan kinerja pegawai kurang menunjukkan hasil yang optimal.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan antara lain House (1988), Bass (1990) dalam M. She (1999). M. She (1999) melakukan penelitian gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan hasil signifikan. Sebaliknya ketika dilakukan penelitian gaya kepemimpinan dengan mediator *self efficacy* terhadap kinerja ternyata hasilnya tidak signifikan.

Teori Path-Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bias dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan.

Sejumlah penelitian tentang kepemimpinan telah menguji hubungan ini. Variable-variabel seperti gaya birokratis atau partisipatif, pusat control, pengambilan risiko, usia dan latar belakang fungsional, serta penghargaan atau hukuman dari pimpinan telah ditelaah dalam kaitannya dengan kinerja dan

perumusan strategi (Helmer&Suver, 1988; Nahavandi&Malekzadeh, 1993; Taylor, 1978; Williams, Padsakoff&Huber, 1992; dalam Donna Smith, 1996). Donna Smith (1996) melakukan penelitian untuk menentukan hubungan perilaku kepemimpinan dan hasil pekerja. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan khusus dan meneliti hubungan antar penggunaan perilaku ini dengan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja. Dihipotesiskan ada korelasi positif antar perilaku kepemimpinan tertentu (diantara perilaku : tantangan proses, inspirasi visi bersama, memungkinkan orang lain bertindak, percontohan cara dan mendorong semangat) dengan tiga hasil pekerja tersebut.

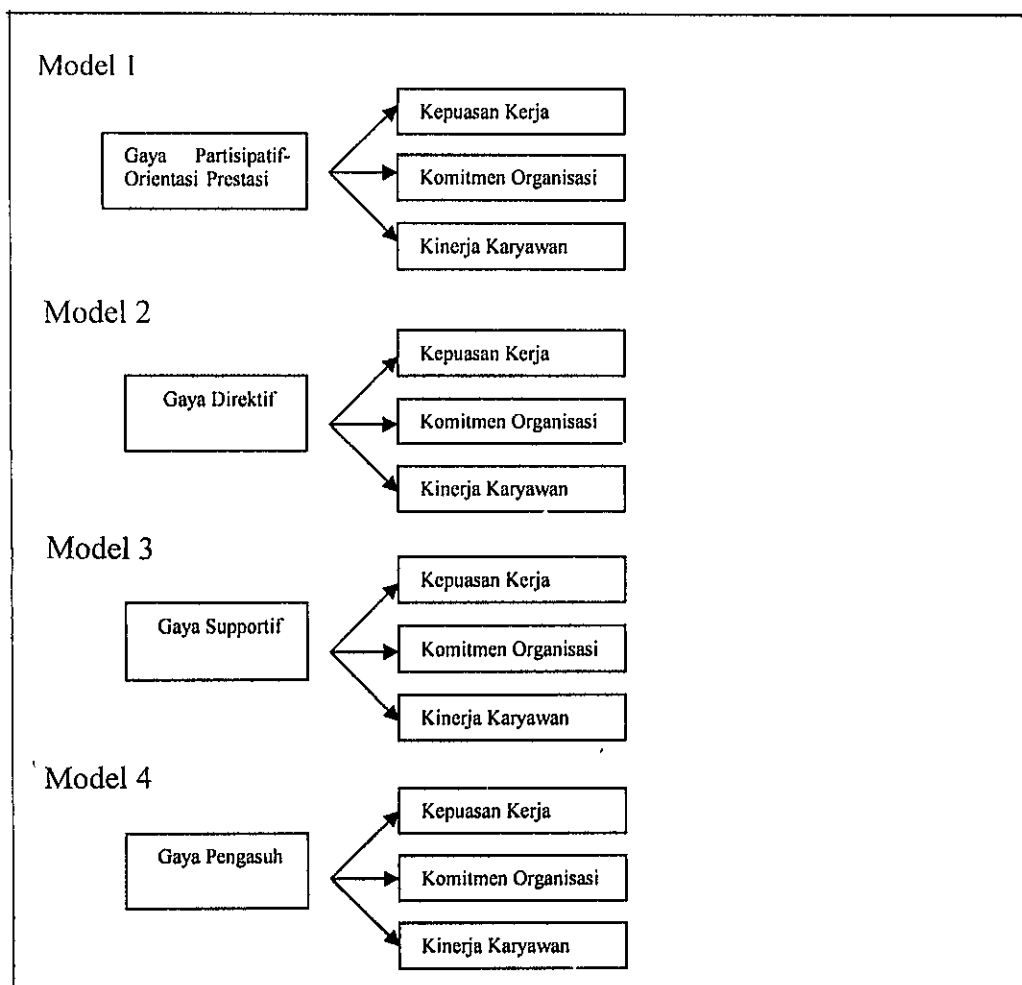
Tinggi rendahnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang akan diungkap dalam penelitian ini tidak dapat dipisahkan dari peran yang dimainkan oleh atasannya, atau perilaku kepemimpinan atasan. Meskipun diyakini bahwa masalah pembentukan kinerja pegawai bukanlah sesuatu yang mudah dan berdiri sendiri, tetapi telaah-telaah ilmiah berkaitan masalah kepemimpinan umumnya menyebutkan bahwa kepuasan, komitmen dan kinerja pegawai salah satunya dapat distimulasi dari gaya kepemimpinan atasannya. Adanya berbagai variasi gaya kepemimpinan dari tipe-tipe pemimpin yang juga berbeda satu sama lain, maka tampaknya sulit untuk diidentifikasi gaya kepemimpinan mana yang dianggap paling sesuai dan sangat menentukan kepuasan, komitmen dan kinerja pegawai.

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari telaah pustaka diatas, maka disusun suatu kerangka berfikir teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar sebagai berikut :

Gambar 2.1

Diagram Kerangka Pemikiran Teoritis



(Sumber : Kerangka pemikiran teoritis dikembangkan untuk penelitian ini, 2005)

Penjelasan Model :

Model 1 :

1. Gaya partisipatif -gaya orientasi prestasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (H1)
2. Gaya partisipatif -gaya orientasi prestasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi (H5)
3. Gaya partisipatif -gaya orientasi prestasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (H9)

Model 2 :

1. Gaya direktif berpengaruh terhadap kepuasan kerja (H2)
2. Gaya direktif berpengaruh terhadap komitmen organisasi (H6)
3. Gaya direktif berpengaruh terhadap kinerja karyawan (H10)

Model 3 :

1. Gaya suportif berpengaruh terhadap kepuasan kerja (H3)
2. Gaya suportif berpengaruh terhadap komitmen organisasi (H7)
3. Gaya suportif berpengaruh terhadap kinerja karyawan (H11)

Model 4 :

1. Gaya pengasuh berpengaruh terhadap kepuasan kerja (H4)
2. Gaya pengasuh berpengaruh terhadap komitmen organisasi (H8)
3. Gaya pengasuh berpengaruh terhadap kinerja karyawan (H12)

2.5. Hipotesis

Guna lebih memberikan arahan atau pedoman yang jelas dalam melakukan penelitian sehingga benar-benar mampu membahas permasalahan yang telah dirumuskan dalam penelitian ini, maka perlu adanya perumusan hipotesis. Menurut Sutrisno Hadi (1993), hipotesis merupakan suatu pernyataan atau kesimpulan yang bersifat sementara dan kebenarannya masih harus dapat dibuktikan.

Oleh karena itu, untuk menganalisis permasalahan maka dikemukakan hipotesis yang merupakan pernyataan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Sesuai latar belakang masalah, perumusan masalah, dan telaah pustaka seperti yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan dikembangkan pada penelitian ini adalah :

1. H1: Gaya partisipatif dan gaya orientasi prestasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2. H2: Gaya direktif berpengaruh terhadap kepuasan kerja
3. H3: Gaya supportif berpengaruh terhadap kepuasan kerja
4. H4: Gaya pengasuh berpengaruh terhadap kepuasan kerja
5. H5: Gaya partisipatif dan gaya orientasi prestasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi
6. H6: Gaya direktif berpengaruh terhadap komitmen organisasi
7. H7: Gaya supportif berpengaruh terhadap komitmen organisasi
8. H8: Gaya pengasuh berpengaruh terhadap komitmen organisasi .
9. H9: Gaya partisipatif dan berorientasi prestasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
10. H10: Gaya direktif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
11. H11: Gaya supportif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
12. H12: Gaya pengasuh berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.6. Definisi-definisi Utama

Tabel 2.1

Definisi-definisi Utama

Variabel	Definisi	Konsep
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah kumpulan perilaku yang digunakan seorang manajer atau pemimpin untuk membuat keputusan dan untuk mempengaruhi anggota dalam memenuhi tujuan organisasi	Glassman (1986)
Kepuasan kerja	Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, Karena merupakan dampak atau hasil dari keefektivan performance dan kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan kerja yang rendah pada organisasi adalah rangkaian dari menurunnya pelaksanaan tugas, meningkatnya absensi, dan penurunan moral organisasi	Mathieu&Hamel (1889)
Komitmen Organisasi	Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi.	Mowday et al (1982)
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standard atau criteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan	Ostroff (1992)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam Bab III ini akan diuraikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisis terhadap model perbedaan persepsi gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan studi empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Kota Semarang.

3.1. Jenis dan Sumber data

3.1.1. Jenis data

Data penelitian pada dasarnya di kelompokkan ke dalam 3 jenis data penelitian yaitu data subyek, data fisik, dan data dokumenter. (Nur Indrianto dan Bambang Supomo, 1999);

1. Data subyek yaitu jenis data yang berupa opini, sikap pengalaman atau karakteristik dari seorang atau sekelompok orang
2. Data fisik yaitu jenis penelitian yang berupa obyek atau benda-benda fisik, antara lain dalam bentuk bangunan atau bagian dari bangunan, pakaian, buku dan senjata. Data fisik merupakan benda berwujud yang menjadi bukti suatu keberadaan atau kejadian pada masa lalu. Data fisik dapat diperoleh dari observasi.
3. Data dokumenter yaitu jenis data antara lain berupa : faktor, jurnal, serta notulen rapat, memo atau dalam bentuk laporan program.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek. Data subyek yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data yang berupa pengalaman dari obyek penelitian.

3.1.2. Sumber data

a. Data primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari sumber asli dalam hal ini obyek penelitian (Nur Indrianto dan Bambang Supomo, 1999). Data primer ini diperoleh dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada para obyek penelitian. Daftar pertanyaan yang disebarkan diisi langsung oleh responden sesuai dengan kenyataan yang dirasakan di lapangan.

Data primer diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang ditujukan dan diisi oleh semua karyawan kantor Departemen Agama. Selain kuesioner data primer juga berupa wawancara dan observasi.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara, diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Nur Indrianto dan Bambang Supomo, 1999). Data diperoleh dari instansi Departemen Agama berupa dokumen dan data-data yang menyangkut tentang sejarah berdiri, struktur organisasi, jumlah karyawan, dll.

3.2. Populasi dan sampel Penelitian

Langkah selanjutnya setelah menentukan jenis dan sumber data adalah menentukan target yang akan disurvei yakni populasi target. Populasi target

adalah sekelompok orang yang mempunyai pengetahuan dan pandangan serta mampu memberikan tanggapan terhadap isi survai. Populasi adalah semua orang, kejadian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang diduga. Dalam riset survai organisasional, populasi adalah semua anggota organisasi (Fu'ad, 2004)

Sampel merupakan bagian kecil dari suatu populasi. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling* yaitu penentuan sampel dengan cara memilih responden berdasarkan dengan tujuan periset (Fuad, 2004). Dalam penelitian ini hanya melibatkan pegawai Departemen Agama yang bertugas di kantor, karena karyawan di kantor dianggap lebih tahu dalam tujuan permasalahan penelitian ini yaitu tentang gaya kepemimpinan.

Jumlah pegawai di lingkungan Departemen Agama Kota Semarang adalah 520, sedangkan jumlah sample adalah 112 karyawan kantor. Sedangkan untuk Departemen agama Kendal adalah 343, diambil sample 52 karyawan kantor

3.3. Definisi Operasional Variabel

Penggunaan definisi operasional (*indicator empiric*) untuk mengukur konsep, dipakai untuk menjawab permasalahan-permasalahan penelitian. Untuk mengukur suatu konsep, maka harus diukur adalah maksa atau konsepsi dari konsep tersebut, yang harus diungkap lewat definisi yang jelas. Alat untuk mengukur makna dari suatu konsep adalah indikator empirik.

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan

orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri.

Variabel ini diukur dengan (Griffin, 1980):

- a. Gaya Partisipatif
- b. Gaya orientasi prestasi
- c. Gaya direktif
- d. Gaya supportif
- e. Gaya Pengasuh

3. Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi.

Variabel ini diukur dengan (Mowday et al, 1979) : Komitmen organisasi

4. Variabel Kinerja karyawan

Kinerja atau sering disebut prestasi kerja merupakan “hasil kerja selain secara kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” dengan kata lain bahwa kinerja (*performance*) merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu.

Variabel ini diukur dengan (Miner, 1993):

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Kemampuan bekerjasama

Tabel 3.1

Indikator dalam variable

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Gaya Kepemimpinan Griffin (1980)	X1 = Gaya Partisipatif, Orientasi prestasi X2 = Gaya Direktif X3 = Gaya Supportif X4 = Gaya Pengasuh	20 poin skala pada 4 indikator. Poin 1-5 untuk gaya partisipatif dan orientasi prestasi, 6-10 untuk gaya direktif, 11-15 untuk gaya supportif dan poin 16-20 untuk gaya pengasuh.
Kepuasan Kerja Schnake (1983)	X1 = Kepuasan sosial X2 = Kepuasan ekstrinsik X3 = Kepuasan intrinsik	6 poin skala pada 3 indikator. Poin 1-2 untuk kepuasan sosial, 3-4 untuk kepuasan ekstrinsik, sedangkan poin 5-6 untuk kepuasan intrinsik
Komitmen Organisasi Mowday et al (1979)	X1 = Komitmen organisasi	6 poin skala untuk indikator komitmen organisasi.
Kinerja Karyawan Minner (1993)	X1 = Kualitas X2 = Kuantitas X3 = Kemampuan kerjasama	6 poin skala pada 3 indikator. Poin 1-2 untuk indikator kualitas, 3-4 untuk kuantitas, dan poin 5-6 untuk indikator kerjasama.

Sumber : Fuad Mas'ud, 2004

3.4. Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara

- a. Wawancara kepada pihak-pihak terkait. Wawancara ini dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi secara langsung dengan responden, maupun pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.
- b. Mengadakan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal-hal lain yang diperlukan.
- c. Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian, yang pertama tentang persepsi karyawan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dan yang kedua berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Peneliti memberikan kuesioner pada depag Kendal sebanyak 52 yang kembali hanya 43 kuesioner. Sedangkan pada depag Semarang peneliti menyebarkan 112 kuesioner dan yang kembali 90 kuesioner.

Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert (*likert scale*), yaitu dengan rentangan 1 sampai

dengan 5, dimana nilai 1 adalah sangat rendah, dan nilai 5 adalah sangat tinggi.
(Fu'ad, 2004)

Gambar 3.1
Skor Skala Likert

Sangat Tidak Setuju			Sangat Setuju	
1	2	3	4	5

3.5. Pengujian Terhadap Alat Pengumpulan Data

3.5.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan suatu instrument atau alat pengumpul data dalam mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan. Suatu instrument dikatakan valid, bila instrument tersebut mampu mengukur apa saja yang harus diukurnya dan mampu mengungkap apa yang ingin diungkap (Sutrisno Hadi, 1993).

Cara yang paling banyak dipakai untuk mengukur validitas suatu alat pengukur adalah dengan cara mengkorelasikan antar skor yang diperoleh pada masing-masing item (pertanyaan) dengan skor totalnya. Skor total adalah jumlah skor semua butir pertanyaan pada kuesioner persepsi terhadap gaya kepemimpinan. Bila sekiranya skor semua pertanyaan yang disusun berkorelasi positif dengan skor total, maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur mempunyai validitas.

3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diperlukan untuk mengetahui tingkat keajegan alat ukur yang dipakai. Alat ukur dapat dikatakan *reliable* (dapat dipercaya), bila hasil pengukurannya tetap atau nilai yang diperoleh konsisten, walaupun dilakukan pengukuran ulang pada subyek yang sama (Sutrisno Hadi, 1993).

SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha (α). Suatu variable dikatakan *reliable* jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Nunnally, 1969 dalam Ghozali, 2000)

3.6. Uji Chi-Square

Uji Chi-Square digunakan untuk melakukan pengujian terhadap ada tidaknya interdependensi (*interdependent*) antar dua variabel (Lawrence L. Lapin, 1990). Uji ini digunakan untuk menguji hipotesis apakah ada hubungan yang cukup berarti (signifikan) antara jumlah pengamatan dimana pengamatan tersebut merupakan estimasi atau dugaan terhadap ada tidaknya perbedaan frekwensi antara kategori satu dengan kategori yang lain dalam sebuah sample.

Sebelum menentukan χ^2 lebih dahulu menentukan hipotesis, yaitu : $H_0 =$ ada tidaknya perbedaan rata-rata sample satu sama lainnya. H_0 diterima jika nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel.

Suatu hubungan dinyatakan signifikan jika χ^2 yang diperoleh adalah sama atau melebihi angka yang terdapat dalam table distribusi χ^2 untuk derajat kebebasan yang bersangkutan pada tingkat signifikan tertentu. Untuk memperoleh nilai chi-square atau χ^2 digunakan rumus :

Rumus 3.1

Chi-Square (χ^2)

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_a - f_e)^2}{f_e}$$

χ^2 = Chi-square

f_a = Frekwensi yang dipilih dari survey

f_e = Frekwensi teoritis

Selanjutnya nilai Chi-Square tersebut digunakan untuk menentukan ada tidaknya interdependensi dengan membandingkannya dengan nilai “t” tabel berikut. Untuk menemukan nilai “t” tabel dilakukan perhitungan besarnya *degree of freedom* (df) :

Rumus 3.2

Degree of Freedom

$$df = (\text{jumlah baris} - 1) \times (\text{jumlah kolom} - 1)$$

3.7. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Pada penelitian ini juga akan dilakukan beberapa uji asumsi klasik terhadap model regresi yang telah diolah dengan menggunakan SPSS (Singgih Santosa, 2000).

3.7.1. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent*. Jika variabel *independent* saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak *orthogonal*.

Variabel *orthogonal* adalah variabel *independent* yang nilai korelasi antar sesama variabel *independent* sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005) :

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel *independent* banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel *dependent*.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel *independent*. Jika antar variabel *independent* ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0.900, maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas). Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel *independent* tidak berarti bebas dari multikolonieritas. Multikolonieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel *independent*.
- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai toleran pada lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel *independent* manakah yang dijelaskan oleh variabel *independent* lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel *independent* menjadi variabel *dependen* (terikat) dan diregres terhadap variabel *independent*

lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independent yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independent lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 .

3.7.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas (Ghozali, 2005) :

Melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependent) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah di-studentized. Dasar analisisnya (1) jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas. (2) jika tidak ada pola yang jelas,

serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan fungsi F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid untuk jumlah sample kecil. Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, dapat dilakukan beberapa cara antara lain (Ghozali, 2005) :

1. Analisa Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian dengan hanya melihat histogram hal ini bisa menyesatkan khususnya untuk sample yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal. Jika distribusi data normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya.

2. Analisa Statistik

Mendeteksi normalitas dapat dilakukan juga dengan uji statistic. Test statistic sederhana yang dapat dilakukan adalah berdasarkan nilai kurtosis atau skewness.

3.8. Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan dilakukan dengan uji F (ANOVA) : jika F hitung $> F$ table, maka H_0 ditolak dan jika F hitung $< F$ table maka H_0 tidak dapat ditolak. Dapat juga berdasarkan probabilitas, jika probabilitas > 0.05 , maka H_0 tidak dapat ditolak dan jika probabilitas < 0.05 , maka H_0 ditolak dan menerima H_a .

Uji F digunakan untuk menganalisis hipotesis mayor dan Uji t untuk menganalisis hipotesis minor. Hipotesis mayor merupakan dugaan pengaruh variable bebas terhadap variable terikat secara simultan (bersama-sama). Hipotesis minor adalah dugaan pengaruh variable bebas terhadap variable terikat parsial.

3.9. Regresi Berganda

Pada garis besarnya ada tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Tujuan tersebut adalah untuk menguji hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini. Untuk mencapai tujuan penulisan tersebut, maka data yang sudah diperoleh perlu dianalisis. Data tersebut diolah dengan berbagai cara sesuai

dengan tujuan yang hendak dicapai. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda.

Analisis regresi berganda yaitu persamaan regresi yang melibatkan hubungan antara 2 (dua) variabel atau lebih. Regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh perubahan dari suatu variabel independent terhadap variabel dependent. Variable independent : yaitu variable yang nilainya tidak tergantung pada variabel lain, dan sering disebut variabel prediktor dan dikombinasikan dengan huruf X, kedua variabel dependen : yaitu variabel yang nilainya tergantung pada variabel independent, sering disebut variabel respon dan dikombinasikan dengan Y. Persamaan linier yang digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel tersebut adalah sebagai berikut :

Rumus 3.4
Persamaan Linier

$$Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + \beta_4 X4 + e$$

$$Y2 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + \beta_4 X4 + e$$

$$Y3 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 X3 + \beta_4 X4 + e$$

Gujarati (1997)

Y1 = Kepuasan kerja

Y2 = Komitmen Organisasi

Y3 = Kinerja karyawan

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ = Koefisien regresi

- X1 = Gaya Partisipatif, orientasi prestasi
- X2 = Gaya Direktif
- X3 = Gaya Supportif
- X4 = Gaya Pengasuh
- e = Error

Model regresi dengan persamaan tersebut menunjukkan hubungan antara masing-masing variabel terikat. Dalam analisis ini untuk melihat hubungan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dengan memperhatikan koefisien persamaan, selanjutnya untuk mengetahui kuatnya hubungan dan besarnya kontribusi antara variabel bebas dan variabel terikat. Proses pengolahan data untuk analisis menggunakan program SPSS.

3.10. Metode Analisis Data

Analisis data adalah cara yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh sehingga didapat suatu kesimpulan sesuai dengan tujuan penelitian. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis kualitatif dan kuantitatif.

3.10.1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah analisis data yang bersifat memberikan keterangan-keterangan dan penjelasan-penjelasan dari hasil kuesioner yang diperoleh dan dapat digunakan sebagai pedoman dalam memberikan saran. Analisis kualitatif tidak memerlukan perhitungan statistik, tetapi hanya dianalisis

berdasarkan total skor atas data yang diperoleh berkenaan dengan persepsi responden terhadap indikator.

Dalam penelitian ini, kuesioner menggunakan skala likert sebagai skala pengukurannya, yaitu skala yang berisi lima tingkat jawaban yang merupakan skala jenis ordinal dengan pilihan sebagai berikut (Ghozali, 2001) :

Sangat tidak setuju (STS)	skor = 1
Tidak setuju (TS)	skor = 2
Ragu-ragu (RR)	skor = 3
Setuju (S)	skor = 4
Sangat setuju	skor = 5

Untuk mengetahui tanggapan responden secara total masing-masing indikator, maka dapat dihitung dengan menjumlahkan nilai jawaban dari masing-masing indikator. Dari jumlah nilai jawaban tersebut dibagi dengan banyaknya pertanyaan. Setelah diperoleh nilai rata-rata, nilai tersebut dimasukkan ke dalam kelas-kelas, untuk menentukan interval pada masing-masing kategori digunakan rumus sebagai berikut :

Rumus 3.5

Interval

$$\begin{aligned}\text{Interval} &= \frac{(\text{skor tertinggi} - \text{skor terendah})}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{(5 - 1)}{5} = 0,8\end{aligned}$$

Dari nilai interval tersebut akan diketahui batasan dari masing-masing kelas, yang pada nantinya berguna untuk memudahkan penganalisaan atas perhitungan data tanggapan responden dikategorikan sebagai berikut :

1,0	<	a	≤	1,8	tidak baik
1,8	<	a	≤	2,6	kurang baik
2,6	<	a	≤	3,4	ragu-ragu
3,4	<	a	≤	4,2	baik
4,2	<	a	≤	5,0	sangat baik

3.10.2. Analisis Kuantitatif

Data yang diperoleh dari penelitian tersebut tidak dapat dipergunakan begitu saja, agar dapat memberikan rangkuman keterangan yang dapat dipahami maka dibutuhkan suatu pengolahan lebih lanjut. Sifat data yang diperoleh adalah kuantitatif, maka untuk mengolah data digunakan analisis statistik. Metode statistic yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan SPSS.

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek penelitian

4.1.1. Profil Departemen Agama

Dari segi histories departemen agama sebagai organisasi dalam pemerintahan Negara didirikan tanggal 3 Januari 1946 dengan Penetapan Pemerintah Nomor 1/SD tahun 1946. Adapun susunan organisasi departemen agama yang pertama kali, ditetapkan dengan Keputusan Menteri Agama Nomor 1185/KJ tahun 1946. sedangkan organisasi instansi vertical Departemen Agama di daerah awal pembentukannya berdasarkan PP 33 Tahun 1949 dengan susunan organisasi kantor agama daerah, meliputi kantor kepenghuluan kawedanan, kantor kenaiban kecamatan, kantor inspeksi pendidikan tingkat provinsi dan tingkat kabupaten/karisidenan.

Organisasi instansi vertikal departemen agama telah beberapa kali mengalami perubahan yaitu :

- a. Perubahan yang pertama dengan KMA Nomor 9 tahun 1952 dengan menggunakan system *Holding Company* (organisasi yang masing-masing berdiri sendiri di daerah) yang dikenal dengan Nomenklatur Jawatan (urusan Agama, pendidikan Agama, penerangan Agama dan Biro Peradilan Agama).
- b. Dengan KMA Nomor 91 tahun 1967 Instansi Vertikal Departemen Agama mengalami perubahan dengan menggunakan Sistem Integrited Type (pola

penyatuan) dengan penggunaan nomenklatur Perwakilan Departemen Agama baik Provinsi maupun tingkat kabupaten.

- c. Pada tahun 1971 dengan KMA Nomor 53 tahun 1971 organisasi instansi vertical Departemen Agama menjalankan perubahan nomenklatur dari perwakilan menjadi Kanwil Departemen Agama untuk tingkat Provinsi dan Kantor, Departemen Agama untuk tingkat Kabupaten/Kota.
- d. Pada tahun 1981 dengan KMA Nomor 45 tahun 1981 dilakukan penataan tipologi Kanwil dan Kandep sesuai dengan kepentingan pelayanan terhadap umat bergama pada suatu daerah.
- e. Perubahan yang dilakukan saat ini adalah merupakan periode ke V dengan menggunakan 7 prinsip dan criteria sebagaimana ditetapkan dalam Keppres Nomor 49 tahun 2002, yaitu :

1. Prinsip-prinsip Organisasi Pemerintahan
2. Karakteristik lembaga dan/atau pelayanan pemerintah terhadap suatu agama
3. Jumlah penduduk dan pemeluk agama
4. Luas wilayah dan kondisi geografis
5. Peraturan Perundang-undangan yang mendukung
6. Jumlah lembaga keagamaan yang dibina
7. Keberadaan dan jumlah jabatan fungsional dalam rangka penetapan prinsip organisasi yang ramping struktur dan kaya fungsi

Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota adalah instansi vertikal Departemen Agama yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi. Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota mempunyai tugas melaksanakan tugas pokok dan fungsi Departemen Agama dalam wilayah kabupaten/kota berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.1.2. Visi Misi

Berdasarkan kebijaksanaan umum yang tertuang dalam PROPENAS (Program Pembangunan Nasional), telah ditetapkan visi, misi dan kebijakan pembangunan kehidupan beragama sebagai berikut :

Visi Departemen Agama adalah mewujudkan masyarakat yang berakhlak mulia, maju, mandiri, dan sejahtera lahir batin dalam suasana kehidupan penuh toleransi, selaras, seimbang dan berkesinambungan.

Sedangkan misi Departemen Agama adalah meningkatkan keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, meningkatkan kerukunan umat beragama, meningkatkan pelayanan kehidupan beragama, meningkatkan pendidikan Agama dan keagamaan, serta meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembangunan nasional.

Dalam rangka pelaksanaan visi dan misi Departemen Agama yang telah dijabarkan dalam KMA tahun 2002 tentang Tri Program Inti Departemen Agama dan 5 Agenda pokok Departemen Agama yakni :

Tri Program Inti Departemen Agama :

1. Terwujudnya masyarakat yang agamis, berperadapan yang luhur, berbasiskan hati nurani yang disinari oleh ajaran agama.
2. Terhindarnya perilaku radikal, ekstrim dan tidak toleran serta eksklusif dalam kehidupan beragama.
3. Terbinanya masyarakat yang menghayati dan mengamalkan ajaran agama dengan sebenarnya, mengutamakan dan menghormati perbedaan melalui internalisasi ajaran agama.

Adapun 5 Agenda pokok Departemen Agama, yaitu :

1. Reposisi dan fungsionalisasi dari fungsi penguasaan kearah pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.
2. Peningkatan kinerja melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang ada.
3. Peningkatan citra Departemen Agama melalui penumbuhan kebersamaan dan sinergi antar satuan/unit kerja.
4. Peningkatan akuntabilitas melalui pemberantasan KKN, pengembangan system yang transparan, dan SDM yang berkualitas dan memiliki integritas moral untuk mewujudkan pelaksanaan tri program inti tersebut.
5. Pemantapan kerukunan hidup umat beragama untuk mengembangkan kesadaran hidup beragama, saling menghormati dan menanggulangi konflik guna mempertahankan persatuan dan kesatuan bangsa.

4.1.3. Struktur Organisasi

Berdasarkan KMA (Keputusan Menteri Agama) 373 tahun 2002 yang merupakan konsistensi penyempurnaan struktur tugas fungsi satuan organisasi, maka kantor Departemen Agama, memiliki bentuk sebagai berikut :

- a. Kepala kantor Departemen Agama
- b. Sub Bagian Tata Usaha
- c. Seksi Urais (Urusan Agama Islam)
- d. Seksi Mapenda (Madrasah dan Pendidikan Agama Islam di Sekolah Umum)
- e. Seksi Penamas (Pendidikan Agama Islam pada Masyarakat dan Pemberdayaan Masjid)
- f. Seksi Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren
- g. Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh
- h. Penyelenggara Zakat dan Wakaf
- i. Penyelenggara Bimas Kristen (Protestan)
- j. Penyelenggara Bimas Katholik

4.1.5. Uraian Tugas

- a. Kepala Kantor Departemen Agama

Merencanakan dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi Kandepag Kabupaten/Kota serta mengawasi, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijaksanaan Kakanwil Departemen Agama Propinsi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Subbag Tata Usaha

Merencanakan dan melaksanakan pelayanan teknis dan administrasi perencanaan dan informasi keagamaan, kepegawaian dan ortala, keuangan dan IKN Kandepag Kabupaten/Kota dan seluruh satuan kerja di lingkungan Kandepag Kab/Kodya serta mengawasi, mengevaluasi, dan melaporkan pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijaksanaan teknis Kakandepag Kab/Kodya da peraturan perundang-undangan yang ada.

c. Seksi Urusan Agama Islam

Merencanakan dan melaksanakan pemberian bimbingan dan pelayanan kepada masyarakat dibidang kepenghuluan, keluarga sakinah, produk pangan halal, ibadah sosial, serta pengembangan kemitraan umat Islam, mengawasi, mengevaluasi, dan melaporkan pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijaksanaan teknis Kakandepag Kab/Kota dan peraturan perundang-undangan yang ada.

d. Seksi Urusan Penyelenggaraan Umroh dan Haji

Melakukan pelayanan dan bimbingan penyuluhan Haji dan Umrah, bimbingan jamaah dan petugas, dokumen dan perjalanan haji, perbekalan dan akomodasi haji serta pembinan KBIH dan pasca haji serta melaporkan pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijaksanaan teknis Kakandepag Kabupaten dan Kota.

e. Seksi Madrasah dan Pendidikan Agama Islam pada Sekolah Umum

Melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang kurikulum, ketenagaan dan kesiswaan, sarana, kelembagaan, dan pelaksanaan serta supervisi dan

evaluasi pada Raudhotul Atfal, Madrasah Ibtidaiah, Madrasah Tsanawiyah, dan pendidikan agama Islam pada pra sekolah, sekolah Umum tingkat dasar dan menengah pertama serta sekolah luar biasa, dan melaporkan tugas kepada Kepala kandepag Kabupaten dan Kota.

f. Seksi Pendidikan Keagamaan dan Pondok Pesantren

Merencanakan dan melaksanakan pembinaan dan bimbingan pendidikan keagamaan, pendidikan salafiyah, kerja sama kelembagaan dan pengembangan potensi pondok pesantren, pengembangan santri, dan pelayanan pondok pesantren pada masyarakat serta melaporkan tugas kepada Kepala Kandepag Kab/Kota.

g. Seksi Pendidikan Agama pada Masyarakat dan Pemberdayaan Masjid

Melaksanakan tugas seksi Pendidikan Agama Islam pada Masyarakat dan pemberdayaan Masjid, melakukan pelayanan dan bimbingan teknis penyelenggaraan pendidikan dibidang pendidikan Al-Qur'an dan musabaqah tilawatil Qur'an, penyuluhan dan lembaga da'wah, siaran dan tamaddun, publikasi da'wah, hari besar Islam dan pemberdayaan Masjid serta melaporkan pelaksanaan tugas seksi pendidikan Islam dan pemberdayaan Masjid serta melaporkan pelaksanaan tugas seksi Pendidikan Agama pada Masyarakat dan Pemberdayaan Masjid kepada Kepala Kantor Departemen Agama Kabupaten/Kota.

h. Penyelenggara Zakat dan wakaf

Merencanakan dan melaksanakan pemberian bimbingan dan pelayanan di bidang Zakat dan Wakaf, mengawasi dan melaporkan pelaksanaan tugas

penyelenggara Zakat dan Wakaf, sesuai dengan kebijakan teknis Kepala Kantor Departemen Agama Kab/Kota.

i. Seksi Bimbingan Masyarakat Kristen

Melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang lembaga dan sarana agama, penyuluhan, tenaga teknis keagamaan, pendidikan agama Kristen dan supervisi pendidikan serta melaporkan pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijaksanaan teknis Kakandepag Kabupaten dan Kota.

j. Seksi Bimbingan Masyarakat Katholik

Melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang lembaga dan sarana agama, penyuluhan, tenaga teknis keagamaan, pendidikan agama Katholik, dan supervisi pendidikan serta melaporkan pelaksanaan tugas sesuai dengan kebijaksanaan teknis Kakandepag Kabupaten dan Kota.

4.1.6. Kelembagaan

Departemen Agama pada Kota dan Kabupaten membawahi lembaga Pendidikan dan lembaga keagamaan Islam yakni :

- a. Raudlotul Athfal (RA)
- b. Madrasah Ibtidaiyah (MI) Negeri dan Swasta
- c. Madrasah Tsanawiyah (MTs) Negeri dan Swasta
- d. Madrasah Aliyah (MA) Negeri dan Swasta
- e. Madrasah Diniyah (Madin)
- f. Pondok Pesantren (Ponpes)
- g. TPQ

- h. Masjid
- i. Musholla
- j. Gereja (Kristen)
- k. Gereja (Katholik)
- l. Lembaga-lembaga keagamaan
- m. Pelayanan terhadap kehidupan beragama

Sebagai wadah pemersatu antara para karyawan dan juga keluarga besar, kandepag menyelenggarakan beberapa organisasi karyawan, seperti :

- a. Koperasi
- b. KORPRI
- c. Dharma wanita ; sebagai wadah untuk karyawan wanita dan istri karyawan
- d. Arisan Dharma Wanita ; forum arisan untuk semua karyawan

4.2 Karakteristik Responden

Data karakteristik responden pada penelitian ini meliputi : masa kerja responden, pendidikan responden, jenis kelamin responden, umur responden. Jumlah kuesioner yang bisa diterima sebanyak 133 orang, dengan rincian 43 responden depag Kendal dan 90 responden depag Semarang. Terdapat kuesioner yang tidak lengkap dan kuesioner yang tidak kembali, jadi prosentasenya untuk depag Kendal $(43/52) \times 100\% = 82.7\%$, sedangkan untuk depag Semarang sebanyak $(90/112) \times 100\% = 80.4\%$

4.2.1 Masa Kerja Responden Penelitian

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja (tahun)	Depag Kendal		Depag Semarang	
	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)
5-10	10	23	30	33
11-15	15	35	43	48
16-20	12	28	7	8
>20	6	14	10	11
Total	43	100	90	100

Sumber: data primer yang diolah, 2005

Masa kerja dapat didefinisikan sebagai masa seseorang menjalankan pekerjaan tertentu, masa kerja dapat diekspresikan sebagai pengalaman kerja sehingga dapat dijadikan peramal produktivitas karyawan. Masa kerja juga dapat dijadikan peramal terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kepuasan seorang karyawan maka semakin tinggi pula masa kerjanya. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja tampak dalam Tabel 4.1

Dari tabel 4.1. tampak bahwa responden penelitian mayoritas memiliki masa kerja 11-15 tahun, sebesar 43 responden (48%). Sedangkan kelompok responden paling sedikit memiliki masa kerja 16-20 tahun, sebanyak 7 responden (8%). Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa karyawan depag kota Semarang adalah orang-orang yang dilihat dari masa kerjanya cukup mempunyai

pengalaman maupun wawasan kerja dan pengetahuan akan pekerjaannya relatif sudah cukup banyak dan dengan mayoritas masa kerja 11-15 tahun dapat menunjang tuntutan organisasi agar mampu bersaing dengan organisasi lain. Dan banyaknya karyawan yang bermasa kerja 11-15 tahun diharapkan tingkat kepuasan seorang karyawan dapat terpenuhi, dengan kepuasan seorang karyawan yang terpenuhi maka dapat diharapkan kinerjanya terus meningkat dan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

4.2.2 Pendidikan Responden Penelitian

Tingkat pendidikan merupakan pencerminan dari kemampuan dan keahlian seseorang. Kemampuan merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Depag Kendal		Depag Semarang	
	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)
Akademi/D3	13	30	27	30
S1	22	51	52	58
S2	8	19	11	12
Total	43	100	90	100

Sumber: data primer yang diolah, 2005

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kemampuan intelektual memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan dan keahlian otak.

Dari tabel 4.2. tampak bahwa mayoritas responden penelitian memiliki pendidikan S1, di depag Kendal sebanyak 22 (51%) dan depag Semarang sebanyak 52 responden (58%). Urutan kedua terdapat pada kelompok responden berpendidikan D3/akademi yaitu 13 responden (30%) untuk depag Kendal, sedangkan sebanyak 27 responden (30%) dari depag Semarang. untuk kelompok responden berpendidikan S2 di depag Kendal hanya terdiri atas 8 responden (19%) dan pada depag Semarang berjumlah 11 responden (12%). Dengan mayoritas pendidikan karyawan adalah S-1 maka kemampuan secara intelektual dapat dijadikan modal oleh departemen agama untuk mencapai kinerja dan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dan dengan tingkat pendidikan mayoritas S-1 ini diharapkan karyawan dapat mengerti serta menjalankan tugas-tugas yang diterima selain juga tuntutan organisasi dan profesi. Kemampuan secara intelektual ini terus ditanamkan oleh Depag pada karyawannya, sehingga prosentase karyawan yang berpendidikan S-2 yaitu 9% dan 12% diharapkan akan terus meningkat. Keinginan Depag untuk meningkatkan kemampuan karyawannya secara intelektual disambut dengan baik oleh karyawannya, hal ini dapat dilihat

meningkatnya karyawan Depag dari tahun ketahun untuk melanjutkan studi ke jenjang S-2.

4.2.3 Jenis Kelamin Responden Penelitian

Perbedaan penting antara pria dan wanita menurut beberapa studi mempengaruhi kinerja. Hasil studi-studi psikologis menemukan bahwa wanita lebih bersedia untuk mematuhi wewenang, dan pria lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya daripada wanita dalam memiliki pengharapan (ekspektasi) untuk sukses. Terhadap tingkat kemangkiran perbedaan pria dan wanita juga menonjol. Bukti secara konsisten menyatakan bahwa wanita mempunyai tingkat kemangkiran yang lebih tinggi dibandingkan pria. Hal ini dikarenakan peran historis wanita dalam perawatan anak dan sebagai pencari nafkah sekunder .

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Depag Kendal		Depag Semarang	
	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)
Pria	26	60	52	58
Wanita	17	40	38	42
Total	43	100	90	100

Sumber: data primer yang diolah, 2005

Tabel 4.3. menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin, responden penelitian mayoritas berjenis kelamin pria pada depag Kendal sebanyak 26 (60)

dan depag Semarang sebanyak 52 responden (58%). Sedangkan responden yang berjenis kelamin wanita di depag Kendal berjumlah 17 (40%) dan di depag Semarang adalah 38 responden (42%). Komposisi pria dan wanita disini sangat menunjang kinerja *Departemen Agama* untuk masa kini dan masa mendatang. Karena dengan banyaknya komposisi pria diharapkan kinerja organisasi semakin meningkat dari waktu ke waktu. Dan dengan banyaknya karyawan pria dibanding karyawan wanita di Departemen Agama maka agresifitas, loyalitas dan kemauan untuk maju sangat tinggi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

4.2.4 Umur Responden Penelitian

Usia sangat erat hubungannya dengan kinerja, kemangkiran, produktivitas, dan kepuasan. Kinerja semakin merosot seiring dengan bertambahnya usia (55 tahun ke atas) karena berturunnya motivasi, kondisi fisik, dan pengharapan. Orang mempunyai semangat kerja tinggi biasanya pada usia 30 tahun ke atas. Pada usia ini orang cenderung cukup mempunyai pengalaman, wawasan kerja, pengetahuan akan pekerjaan relatif cukup banyak dan enerjik dalam bekerja. Semakin tua seorang karyawan maka semakin kecil seorang karyawan untuk berhenti bekerja. Hal ini dikarenakan semakin tua seseorang karyawan maka semakin sedikit kesempatan untuk mendapat pekerjaan lain dan semakin tua seseorang maka semakin tinggi penghasilan yang didapat, sehingga usia sangat berpengaruh terhadap kemangkiran. Usia juga berpengaruh pada produktivitas dan kepuasan. Semakin tua seorang karyawan maka semakin menurun produktivitasnya. Hal ini dikarenakan kondisi fisik dan mental yang juga menurun. Usia berpengaruh

terhadap kepuasan. Semakin tua seorang karyawan maka semakin tinggi kepuasan yang diperoleh, hal ini sesuai dengan pekerjaan para professional.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur responden (tahun)	Depag Kendal		Depag Semarang	
	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)	Jumlah responden (orang)	Persentase (%)
≤ 30	3	7	4	4
31-35	7	16	14	16
36-40	5	12	19	21
41-45	20	47	21	23
46-50	8	18	32	36
Total	43	100	90	100

Sumber: data primer yang diolah, 2005

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa berdasarkan umur responden, responden penelitian di depag Kendal mayoritas berumur 41-45 tahun sebanyak 20 (47%). Sedangkan pada depag Semarang mayoritas berumur antara 46-50 tahun sebanyak 32 responden (36%). Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa karyawan departemen Agama adalah orang-orang yang dilihat dari umurnya cukup mempunyai pengalaman maupun wawasan kerja dan pengetahuan akan pekerjaannya relatif sudah cukup banyak dan masih enerjik dalam bekerja sehingga dapat bekerja secara lebih bersemangat.

4.3 Hasil Analisis Data Penelitian

Hasil-hasil analisis data penelitian yang meliputi uji validitas dan reliabilitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, uji normalitas serta analisis dan analisis regresi berganda akan diuraikan di bawah ini.

4.3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Tabel 4.5
Uji Validitas

Item	Depag Kendal		Depag Semarang		Keterangan
	Corrected item-total correlation	Cut of value	Corrected item-total correlation	Cut of value	
Partisipatif, Orientasi prestasi	0.5393	>0.15	0.8190	>0.17	Valid
Direktif	0.8388	>0.15	0.8300	>0.17	Valid
Supportif	0.4919	>0.15	0.6318	>0.17	Valid
Pengasuh	0.9214	>0.15	0.8945	>0.17	Valid
Kepuasan kerja 1	0.7376	>0.15	0.8070	>0.17	Valid
Kepuasan kerja 2	0.6953	>0.15	0.7085	>0.17	Valid
Kepuasan kerja 3	0.8209	>0.15	0.8043	>0.17	Valid
Komitmen organisasi 1	0.7463	>0.15	0.8074	>0.17	Valid
Komitmen organisasi 2	0.6987	>0.15	0.7163	>0.17	Valid
Komitmen organisasi 3	0.8209	>0.15	0.7471	>0.17	Valid
Kinerja karyawan 1	0.7316	>0.15	0.7819	>0.17	Valid
Kinerja karyawan 2	0.6939	>0.15	0.7108	>0.17	Valid
Kinerja karyawan 3	0.8209	>0.15	0.8169	>0.17	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3)

Angka korelasi yang diperoleh dibanding dengan angka korelasi pada baris N mempunyai taraf signifikan adalah 5 %, dan apabila r hitung $>$ r tabel, maka korelasi antar skor butir dengan skor total dinyatakan signifikan, yang berarti pernyataan dari setiap item tersebut adalah valid. Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa item-item kuesioner adalah valid, karena r hitung lebih besar daripada r tabel dengan jumlah responden 43 dan 90 orang. Hal ini berarti bahwa kuesioner adalah relevan dengan permasalahan yang akan diteliti dan dapat dipergunakan sebagai alat pengukuran dalam penelitian ini.

Kemudian dalam pengujian reliabilitas, didapatkan hasil yang tampak pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6

Uji Reliabilitas

Item	Depag Kendal		Depag Semarang		Keterangan
	Cronbach Alpha	Cut of value	Cronbach Alpha	Cut of value	
Partisipatif, Orientasi prestasi	0.6041	>0.6	0.6163	>0.6	Reliabel
Direktif	0.8241	>0.6	0.7905	>0.6	Reliabel
Supportif	0.7738	>0.6	0.7317	>0.6	Reliabel
Pengasuh	0.6973	>0.6	0.7185	>0.6	Reliabel
Kepuasan kerja	0.7103	>0.6	0.7284	>0.6	Reliabel
Komitmen organisasi	0.7157	>0.6	0.7063	>0.6	Reliabel
Kinerja karyawan	0.7117	>0.6	0.7255	>0.6	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3)

Dengan memperhatikan nilai cronbach alpha yang disyaratkan melebihi 0.6, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keseluruhan variabel telah memenuhi uji reliabilitas. Hasil dari perhitungan menunjukkan bahwa derajat reliabilitas item partisipatif, orientasi prestasi adalah 0.6041 dan 0.6163 nilai alpha ini lebih besar dari 0,6 atau mendekati 1, hal ini berarti item gaya partisipatif, orientasi prestasi adalah reliabel. Untuk item gaya direktif mempunyai nilai alpha sebesar 0.8241 dan 0.7905 dimana juga lebih besar dari 0,6 berarti item-item gaya direktif adalah reliabel. Pada pernyataan gaya suportif menunjukkan nilai alpha 0.7738 dan 0.7317 karena nilai alpha lebih besar dari 0,6 atau mendekati 1 maka pernyataan pada item-item gaya suportif adalah reliabel. Sedangkan untuk item gaya pengasuh mempunyai nilai alpha sebesar 0.6972 dan 0.7185 karena nilai alpha di atas 0,6 maka pernyataan-pernyataan item gaya pengasuh adalah reliabel. Serta untuk item kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan mempunyai nilai alpha sebesar 0.7103, 0.7157, 0.7117 dan 0.7284, 0.7063, 0.7255 karena nilai alpha di atas 0,6 maka pernyataan-pernyataan pada item kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan adalah reliabel. Untuk data hasil output SPSS dapat dilihat di Lampiran 3 (hal.1-5,13-17)

4.4. Uji Beda Chi-Square Contingency

Dalam penelitian tentang gaya kepemimpinan Depag Kendal dan Semarang perlu dilakukan Uji Beda tentang ada tidaknya interdependensi antara Kendal dengan Semarang, terlebih dahulu sebelum melakukan Pengujian Hipotesis dengan menggunakan Analisis Regresi terhadap variabel-variabel yang

mempengaruhi gaya kepemimpinan Depag Kendal dan Semarang. Untuk hal tersebut disusun terlebih dahulu Hipotesis Null (H_0) tentang ada tidaknya perbedaan antara Kendal dengan Semarang, hipotesis null (H_0) tersebut “ variabel-variabel yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Depag tidak ada interdependensi antara Kendal dengan Semarang “.

Untuk melakukan pengolahan data, diambil sampel yang memberikan nilai tertinggi (skala likert) atau nilai yang paling diharapkan pada masing-masing variabel bebas yang selanjutnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7

Kontingensi

Variabel	LOKASI				Total
	Kendal		Semarang		
	Fa	Fe	Fa	Fe	
X1	23	19.354	36	39.646	59
X2	5	6.561	15	13.439	20
X3	14	14.434	30	29.566	44
X4	20	21.651	46	44.349	66
Total	62		127		189

Sumber : data primer yang diolah, 2005

X1 = Gaya Partisipatif dan orientasi prestasi

X2 = Gaya Direktif

X3 = Gaya Supportif

X4 = Gaya Pengasuh

fa = Frekuensi yang diperoleh dari survey

fe = Frekuensi teoritis

Berdasarkan table 4.7 ditemukan bahwa nilai total fa (frekwensi yang dipilih dari survey) pada depag Kendal adalah 62, sedangkan pada depag Semarang adalah 127. Dengan jumlah total nilai row antara depag Kendal dan Semarang adalah sebanyak 189. fa diambil dari tanggapan responden “sangat baik” pada analisa data kualitatif. Sedangkan fe didapat dari perhitungan total row x total kolom/total n.

Tabel 4.8
Nilai Chi-Square

Fa	fe	fa – fe	(fa-fe) ²	x ²
23	19.354	3.646	13.293	0.687
36	39.646	3.646	13.293	0.335
5	6.561	1.561	2.437	0.371
15	13.439	1.561	2.437	0.181
14	14.434	0.434	0.188	0.013
30	29.566	0.434	0.188	0.006
20	21.651	1.651	2.726	0.126
46	44.349	1.651	2.726	0.061
				1.782

Sumber : data primer yang diolah, 2005

Dalam table 4.8 ditemukan nilai hasil uji Chi-Square adalah 1,782. Selanjutnya nilai Chi-Square tersebut digunakan untuk menentukan ada tidaknya interdependensi dengan membandingkannya dengan nilai “t” tabel berikut. Untuk menemukan nilai “t” tabel dilakukan perhitungan besarnya *degree of freedom* (df). Dalam kasus ini (lihat tabel data primer untuk mengolah Chi-Square) :

$(4-1) \times (2-1) = 3$. kesalahan alpha α sebesar 5 % (0,05)

Untuk mencari nilai df (*Degree of freedom*) adalah dengan mencari pada coloum pertama, angka tiga, kemudian dicari kesalahan alpha pada nilai 0.05 ditemukan nilai df adalah sebesar 7.815 (table 4.9).

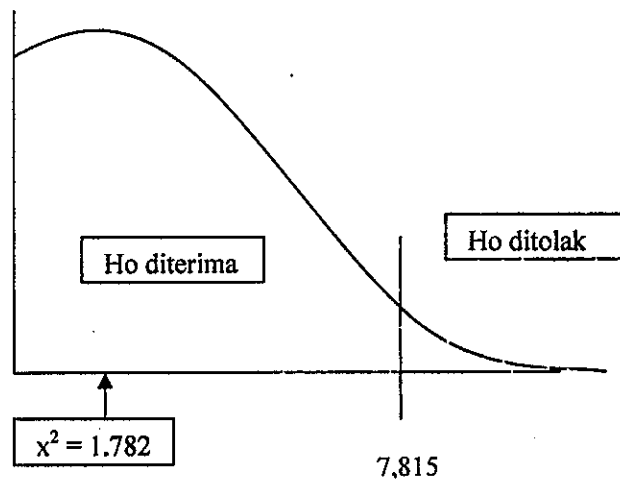
Tabel 4.9
Degree of Freedom

Degree of Freedom	Kesalahan Alpha		
	0.90	0.10	0.05
1	0.0158	2.706	3.841
2	0.211	4.605	5.991
3	0.584	6.251	7.815
4	1.064	7.779	9.488
5	1.61	9.236	11.07
6	2.204	10.645	12.592

Sumber : Lapin, 1990.

Setelah menemukan nilai df = 7.815 , langkah selanjutnya adalah membuat kurva chi-square. Hasil dari Kurva chi-square bisa dilihat pada grafik dibawah ini :

Gambar 4.1
Kurva Chi-square



Sumber : data primer yang diolah, 2005

Hasil Uji Chi-Square (grafik 4.1) menunjukkan bahwa H_0 diterima karena nilai Uji berada didaerah penerimaan H_0 , sehingga disimpulkan bahwa variabel-variabel bebas yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Depag tidak terdapat interdependensi antara Kendal dengan Semarang, sehingga analisis regresi harus dilakukan secara terpisah.

4.5. Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas yang dilakukan dengan menghitung nilai koefisien korelasi antara variabel bebas diperoleh nilai-nilai korelasi.

Tabel 4.10

**Koefisien Korelasi antar Variabel Bebas
Pada Depag Kendal**

Model		Partisipatif, Orientasi prestasi	Direktif	Supportif	Pengasuh
Correlations	Partisipatif, Orientasi prestasi	1	0.231	-0.354	-0.570
	Direktif	0.231	1	0.30	-0.849
	Supportif	-0.358	0.30	1	-0.30
	Pengasuh	-0.570	-0.849	-0.30	1

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.7)

Melihat hasil besaran korelasi antar variabel bebas tampak bahwa variabel direktif dan pengasuh mempunyai koefisien korelasi yang paling tinggi untuk depag Kendal sebesar 85%.

Tabel 4.11

**Koefisien Korelasi antar Variabel Bebas
Pada Depag Semarang**

Model		Partisipatif, Orientasi prestasi	Direktif	Supportif	Pengasuh
Correlations	Partisipatif, Orientasi prestasi	1	-0.147	-0.314	-0.362
	Direktif	-0.147	1	0.016	-0.653
	Supportif	-0.314	0.016	1	-0.186
	Pengasuh	-0.362	-0.653	-0.186	1

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.18)

Melihat hasil besaran korelasi antar variabel bebas tampak bahwa variabel direktif dan pengasuh mempunyai koefisien korelasi yang paling tinggi untuk depag Semarang sebesar 65%. Oleh karena korelasi ini masih dibawah 95% maka dapat dianggap bahwa tidak terjadi multikolinearitas yang serius (Ghozali, 2002). Hasil perhitungan nilai tolerance juga menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai Tolerance kurang dari 0.10 yang berarti tidak ada korelasi antar variabel bebas yang nilainya lebih dari 95%.

Tabel 4.12

Nilai-Nilai Variance Inflation Factor

Model	Depag Kendal		Depag Semarang	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
Partisipatif, Orientasi prestasi	0.310	3.228	0.397	2.517
Direktif	0.162	6.167	0.311	3.215
Supportif	0.692	1.445	0.613	1.632
Pengasuh	0.107	9.385	0.245	4.083

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.6 dan 17)

Hasil perhitungan nilai *variance inflation factor* (VIF) masing-masing variabel tersaji pada Tabel 4.12. Nilai-nilai VIF tersebut juga menunjukkan hal yang sama, tidak ada satu variabel bebas yang mempunyai nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi.

4.5.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas dideteksi dengan grafik scatterplot, yang menghasilkan gambar grafik yang terdapat pada lampiran 3.

Gambar grafik scatterplot (lampiran 3, hal.8 dan 19) menunjukkan titik-titik menyebar acak serta tersebar baik diatas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

4.5.3 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas data dilakukan dengan melihat normal probabiliti plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Hasil uji normalitas ini dapat dilihat pada gambar seperti pada lampiran 3 (hal.7 dan 18) menunjukkan bahwa data terdistribusi normal.

Dengan melihat tampilan grafik normal plot dan grafik histogram (pada lampiran 3, hal.7 dan 18) dapat disimpulkan bahwa pada grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya

mendekati garis diagonal, sedangkan pada grafik histogram memberikan pola distribusi yang normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

4.6 Hasil Analisis Regresi

Hasil analisis regresi pada penelitian ini, mengajukan 12 hipotesis penelitian ; (1) semakin tinggi gaya partisipasif, gaya orientasi prestasi, semakin tinggi kepuasan kerja, (2) semakin tinggi gaya direktif, semakin tinggi kepuasan kerja , (3) semakin tinggi gaya supportif, semakin tinggi kepuasan kerja , (4) semakin tinggi gaya pengasuh, semakin tinggi kepuasan kerja, (5) semakin tinggi gaya partisipasif, orientasi prestasi, semakin tinggi komitmen organisasi, (6) semakin tinggi gaya direktif, semakin tinggi komitmen organisasi, (7) semakin tinggi gaya supportif, semakin tinggi komitmen organisasi, (8) semakin tinggi gaya pengasuh, semakin tinggi komitmen organisasi, (9) semakin tinggi gaya partisipasif, orientasi prestasi, semakin tinggi kinerja karyawan, (10) semakin tinggi gaya direktif, semakin tinggi kinerja karyawan, (11) semakin tinggi gaya supportif, semakin tinggi kinerja karyawan, (12) semakin tinggi gaya pengasuh, semakin tinggi kinerja karyawan.

Tabel 4.13

**Uji Signifikansi Parameter individual (Uji Statistik t)
terhadap Kepuasan Kerja
Depag Kendal**

Model	Unstandardized coefficient		Standartdized Coefficient	t	Sig.
	B	Std.Err	Beta		
Constant	-4.821	.573		-8.408	.000
Partisipatif, Orientasi prestasi	.205	.043	.283	4.817	.000
Direktif	.168	.055	.247	3.034	.0004
Supportif	7.639E-02	.028	.108	2.750	.0009
Pengasuh	.326	.071	.458	4.566	.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.6)

Tabel 4.14

**Uji Signifikansi Parameter individual (Uji Statistik t)
terhadap Kepuasan Kerja
Depag Semarang**

Model	Unstandardized coefficient		Standartdized Coefficient	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	-5.692	0.402	—	-14.152	0.000
Partisipatif, Orientasi prestasi	0.226	0.025	0.318	9.170	0.000
Direktif	0.247	0.029	0.334	8.523	0.000
Supportif	9.880E-02	0.22	0.126	4.498	0.000
Pengasuh	0.253	0.034	0.334	7.545	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.17)

Berdasarkan tabel 4.13 dan 4.14 diatas didapat persamaan regresi berganda pada penelitian ini sebagai berikut :

Depag Kendal :

$$Y_1 = 0.283X_1 + 0.247X_2 + 0.108X_3 + 0.458X_4 + e$$

Depag Semarang :

$$Y_1 = 0.318X_1 + 0.334X_2 + 0.126X_3 + 0.334X_4 + e$$

Konstanta tidak dicantumkan karena variabel-variabel dalam penelitian ini adalah variabel perilaku yang tidak dapat ditunjukkan dengan angka. Hasil analisa regresi berganda menunjukkan bahwa variabel gaya pengasuh pada depag Kendal mempunyai t hitung sebesar 2.750 sedangkan depag Semarang sebesar 7.545. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya pengasuh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya pengasuh akan menyebabkan meningkatkan kepuasan kerja.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa gaya direktif pada depag Kendal memiliki t hitung sebesar 3.034 dan depag Semarang sebesar 8,523. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya direktif akan menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa gaya partisipatif, orientasi prestasi pada depag Kendal memiliki t hitung sebesar 4.817 untuk depag Semarang adalah 9,170. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti

gaya partisipasif, orientasi prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya partisipasif, orientasi prestasi akan menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa gaya supportif di depag Kendal memiliki t hitung sebesar 2.750 sedangkan depag Semarang sebesar 4,498. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya supportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya supportif akan menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja.

Tabel 4.15

**Koefisien determinasi
Model Summary
Depag Kendal**

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std Error of Estimated
1	0,979	0,959	0,955	0.3524

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.6)

Tabel 4.16

**Koefisien determinasi
Model Summary
Depag Semarang**

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std Error of Estimated
1	0,979	0,959	0,957	0.365

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.17)

Nilai yang dipergunakan dalam melihat koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah nilai pada kolom adjusted R square. Hal tersebut dikarenakan nilai adjusted R square tidak rentan pada penambahan variabel independen. Apabila terjadi penambahan variabel independen lain, nilai adjusted R square tidak akan bertambah besar sepanjang variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tampilan output seperti pada tabel 4.15 menunjukkan nilai adjusted R square pada depag Kendal sebesar 0.959 (95.9%) Ini berarti 95.9% variasi variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen bisa dijelaskan oleh variasi variabel independen gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh. Sedangkan sisanya ($100\% - 95,9\% = 4.1\%$) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Sedangkan pada tabel 4.16 nilai adjusted R square depag Semarang sebesar 0,957 (95,7%). Ini berarti 95,7 % variasi variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen bisa dijelaskan oleh variasi variabel independen gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh. Sedangkan sisanya ($100\% - 95,7\% = 4,3\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Tabel 4.17

**Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)
Depag Kendal**

Model	Sum of square	Df	Mean square	F	Sig.
Regression	111.187	4	27.797	223.777	.000
Residual	4.720	38	.124		
Total	115.907	42			

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.6)

Dari uji anova atau F test (tabel 4.17) pada depag Kendal didapat nilai F hitung sebesar 223.777 dengan probabilitas 0.000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja atau dapat dikatakan bahwa gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Tabel 4.18

**Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)
Depag Semarang**

Model	Sum of square	Df	Mean square	F	Sig.
Regression	266,518	4	66.629	500.987	0,000
Residual	11.305	85	0.133		
Total	277.822	89			

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.17)

Dari uji anova atau F test (tabel 4.18) pada depag Semarang didapat nilai F hitung sebesar 500.987 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja atau dapat dikatakan bahwa gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 4.17 dan 4.18 diatas didapat persamaan regresi berganda pada penelitian ini sebagai berikut :

Depag Kendal :

$$Y_2 = 0.181X_1 + 0.259X_2 + 0.100X_3 + 0.542X_4 + e$$

Depag Semarang :

$$Y_2 = 0.203X_1 + 0.236X_2 + 0.115X_3 + 0.541X_4 + e$$

Tabel 4.19

**Uji Signifikansi Parameter individual (Uji Statistik t)
Terhadap Komitmen Kerja**

Model	Depag Kendal		Depag Semarang	
	Beta	t	Beta	t
Constant		-8.821		-16.029
Partisipatif, Orientasi prestasi	0.181	3.111	0.203	6.336
Direktif	0.259	3.223	0.236	6.525
Supportif	0.100	2.569	0.115	4.455
Pengasuh	0.542	5.476	0.541	13.247

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.9 dan 20)

Konstanta tidak dicantumkan karena variabel-variabel dalam penelitian ini adalah variabel perilaku yang tidak dapat ditunjukkan dengan angka. Hasil analisa regresi berganda menunjukkan bahwa variabel gaya pengasuh pada depag Kendal mempunyai t hitung 5.476 sedangkan depag Semarang mempunyai t hitung sebesar 13,247. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya pengasuh berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya pengasuh akan menyebabkan meningkatkan komitmen organisasi.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa gaya direktif depag Kendal memiliki t hitung 3.111 sedangkan depag Semarang sebesar 6,525. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya direktif akan menyebabkan meningkatnya komitmen organisasi.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa gaya partisipasif, orientasi prestasi di depag Kendal memiliki t hitung sebesar 3.111 dan di depag Semarang sebesar 6,336. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya partisipasif, orientasi prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya partisipasif, orientasi prestasi akan menyebabkan meningkatnya komitmen organisasi.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa gaya supportif pada depag Kendal memiliki t hitung sebesar 2.569 sedangkan depag Semarang adalah

4,455. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya supportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya supportif akan menyebabkan meningkatnya komitmen organisasi.

Tabel 4.20

**Koefisien determinasi
Model Summary
Depag Kendal**

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std Error of Estimated
1	0,980	0,960	0,956	0.3615

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.8)

Tabel 4.21

**Koefisien determinasi
Model Summary
Depag Semarang**

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std Error of Estimated
1	0,982	0,965	0,964	0.343

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.19)

Nilai yang dipergunakan dalam melihat koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah nilai pada kolom adjusted R square. Hal tersebut dikarenakan nilai adjusted R square tidak rentan pada penambahan variabel independen. Apabila terjadi penambahan variabel independen lain, nilai adjusted R square

tidak akan bertambah besar sepanjang variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tampilan output seperti pada tabel 4.20 menunjukkan nilai adjusted R square sebesar 0.960 (96%) yang berarti 96% variasi variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen bisa dijelaskan oleh variasi variabel independen gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif, gaya pengasuh. Sedangkan sisanya ($100\% - 96\% = 4\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Pada depag Semarang (tabel 4.21) sebesar 0,964 (96,4%). Ini berarti 96,4 % variasi variabel komitmen organisasi sebagai variabel dependen bisa dijelaskan oleh variasi variabel independen gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya suportif, gaya pengasuh. Sedangkan sisanya ($100\% - 96,4\% = 3,6\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini

Tabel 4.22

**Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)
Depag Kendal**

Model	Sum of square	Df	Mean square	F	Sig.
Regression	120.010	4	30.003	229.564	.000
Residual	4.966	38	.131		
Total	124.977	42			

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.9)

Dari uji anova atau F test (tabel 4.22) didapat nilai F hitung depag Kendal sebesar 229.564 dengan probabilitas 0.000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi komitmen organisasi atau dapat dikatakan bahwa gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Tabel 4.23

**Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)
Depag Semarang**

Model	Sum of square	Df	Mean square	F	Sig.
Regression	278.861	4	69.715	590.932	0,000
Residual	10.028	85	0.118		
Total	288.889	89			

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.20)

Dari uji anova atau F test (tabel 4.23) didapat nilai F hitung depag Semarang 590.932 dengan probabilitas 0.000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi komitmen organisasi atau dapat dikatakan bahwa gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Tabel 4.24

**Uji Signifikansi Parameter individual (Uji Statistik t)
Terhadap Kinerja Karyawan**

Model	Depag Kendal			Depag Semarang		
	Beta	T	Sig.	Beta	t	Sig.
Constant		-8.067	0.000		-13.120	0.000
Partisipatif, Orientasi prestasi	0.245	4.023	0.000	0.311	8.539	0.000
Direktif	0.333	3.960	0.000	0.358	8.685	0.000
Supportif	0.121	2.977	0.005	0.121	4.136	0.000
Pengasuh	0.403	3.881	0.000	0.319	6.869	0.000

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.9 dan 20)

Berdasarkan tabel 4.24 di atas didapat persamaan regresi penelitian ini sebagai berikut :

Depag Kendal :

$$Y_3 = 0.245X_1 + 0.333X_2 + 0.121X_3 + 0.403X_4 + e$$

Depag Semarang :

$$Y_3 = 0.311X_1 + 0.358X_2 + 0.121X_3 + 0.319X_4 + e$$

Konstanta tidak dicantumkan karena variabel-variabel dalam penelitian ini adalah variabel perilaku yang tidak dapat ditunjukkan dengan angka. Hasil analisa regresi berganda menunjukkan bahwa variabel gaya pengasuh pada depag Kendal mempunyai t hitung sebesar 3.881 sedangkan depag Semarang mempunyai t hitung sebesar 6.869. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya pengasuh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai koefisien positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya pengasuh akan menyebabkan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa gaya direktif memiliki t hitung depag Kendal sebesar 3.960 dan depag Semarang sebesar 8,685 Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya direktif akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa gaya partisipasif, orientasi prestasi memiliki t hitung pada depag Kendal adalah 4.023 dan depag Semarang sebesar 8,539. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya partisipasif, orientasi prestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya partisipasif, orientasi prestasi akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa gaya supportif di depag Kendal memiliki t hitung sebesar 2.977 sedangkan di depag Semarang sebesar 4,136. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari t tabel, yang berarti gaya supportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa meningkatnya gaya supportif akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan.

Tabel 4.25

**Koefisien determinasi
Model Summary
Depag Kendal**

Model	R	R²	Adjusted R²	Std Error of Estimated
1	0.978	0.956	0.952	0.3685

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.11)

Tabel 4.26

**Koefisien determinasi
Model Summary
Depag Semarang**

Model	R	R²	Adjusted R²	Std Error of Estimated
1	0,977	0,955	0,953	0.381

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.21)

Nilai yang dipergunakan dalam melihat koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah nilai pada kolom adjusted R square. Hal tersebut dikarenakan nilai adjusted R square tidak rentan pada penambahan variabel independen. Apabila terjadi penambahan variabel independen lain, nilai adjusted R square tidak akan bertambah besar sepanjang variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tampilan output seperti pada tabel 4.25 (depag Kendal) menunjukkan nilai adjusted R square sebesar 0.956 (95.6%) berarti 95.6% variasi variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen bisa dijelaskan oleh variasi variabel independen gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif,

gaya pengasuh. Sedangkan sisanya ($100\% - 95.6\% = 4.4\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.. Pada depag Semarang (tabel 4.26) sebesar 0,953 (95,3%). Ini berarti 95,3 % variasi variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen bisa dijelaskan oleh variasi variabel independen gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh. Sedangkan sisanya ($100\% - 95,3\% = 4,7\%$) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Tabel 4.27

**Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)
Depag Kendal**

Model	Sum of square	Df	Mean square	F	Sig.
Regression	113.260	4	28.315	208.568	.000
Residual	5.159	38	.136		
Total	118.419	42			

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.11)

Tabel 4.28

**Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)
Depag Semarang**

Model	Sum of square	Df	Mean square	F	Sig.
Regression	262.821	4	65.705	452.805	0,000
Residual	12.334	85	0.145		
Total	275.156	89			

Sumber : Data primer yang diolah, 2005 (lampiran 3, hal.22)

Dari uji anova atau F test (tabel 4.27) didapat nilai F hitung pada depag Kendal sebesar 208.568 dengan probability 0.000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari uji anova atau F test (tabel 4.28) didapat nilai F hitung pada depag Semarang sebesar 452.805 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.7 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengambilan keputusan dalam penelitian ini akan menggunakan probabilitas signifikansi, berdasarkan nilai alpha yang digunakan adalah 5%. Apabila probabilitas signifikansi kurang dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya jika probabilitas signifikansi lebih dari 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jika H_a diterima, maka secara sendiri-sendiri (parsial) dan bersamaan (simultan) variabel independent berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen, demikian sebaliknya jika H_0 ditolak maka variabel independent tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (untuk analisa regresi berganda).

Penelitian ini mengajukan 12 hipotesis penelitian ; (1) semakin tinggi gaya partisipatif, orientasi prestasi, semakin tinggi kepuasan kerja, (2) semakin tinggi gaya direktif, semakin tinggi kepuasan kerja, (3) semakin tinggi gaya supportif, semakin tinggi kepuasan kerja (4) semakin tinggi pengasuh semakin tinggi kepuasan kerja. (5) semakin tinggi gaya partisipatif, orientasi prestasi, semakin tinggi komitmen organisasi, (6) semakin tinggi gaya direktif, semakin tinggi komitmen organisasi, (7) semakin tinggi gaya supportif, semakin tinggi komitmen organisasi, (8) semakin tinggi gaya pengasuh semakin tinggi komitmen organisasi, (9) semakin tinggi gaya partisipatif, orientasi prestasi, semakin tinggi kinerja karyawan, (10) semakin tinggi gaya direktif, semakin tinggi kinerja karyawan, (11) semakin tinggi gaya supportif, semakin tinggi kinerja karyawan, (12) semakin tinggi gaya pengasuh semakin tinggi kinerja karyawan. Kaidah penerimaan hipotesis adalah H_0 ditolak apabila nilai $t_{hit} < t_{tabel}$ dengan nilai $P > 0.05$ atau nilai *probability value* diatas 5 %.

4.7.1 Hasil Uji Hipotesis 1

Pengujian terhadap hipotesis pertama dilakukan untuk melihat pengaruh partisipatif, orientasi prestasi terhadap kepuasan kerja. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.13) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti artinya gaya partisipatif, orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,283. Ini berarti meningkatnya gaya partisipatif, orientasi prestasi akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, begitu sebaliknya bila gaya partisipatif, orientasi prestasi menurun maka kepuasan kerja akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.14) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti artinya gaya partisipatif, orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,318. Ini berarti meningkatnya gaya partisipatif, orientasi prestasi akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, begitu sebaliknya bila gaya partisipatif, orientasi prestasi menurun maka kepuasan kerja akan menurun pula.

4.7.2 Hasil Uji Hipotesis 2

Pengujian terhadap hipotesis kedua dilakukan untuk melihat pengaruh gaya direktif terhadap kepuasan kerja. Hasil depag Kendal (Tabel 4.13) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya direktif sebesar 0,004. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti artinya gaya direktif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,247. Ini berarti meningkatnya gaya direktif akan berdampak pada

meningkatnya kepuasan kerja, begitu sebaliknya bila gaya direktif menurun maka kepuasan kerja akan menurun pula.

Sedangkan hasil depag Semarang (Tabel 4.14) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya direktif sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti artinya gaya direktif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,334. Ini berarti meningkatnya gaya direktif akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, begitu sebaliknya bila gaya direktif menurun maka kepuasan kerja akan menurun pula.

4.7.3 Hasil Uji Hipotesis 3

Pengujian terhadap hipotesis ketiga dilakukan untuk melihat pengaruh gaya supportif terhadap kepuasan kerja. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.13) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,009. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti artinya gaya supportif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,108. Ini berarti meningkatnya gaya supportif akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, begitu sebaliknya bila gaya supportif menurun maka kepuasan kerja akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.14) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis ketiga dalam penelitian ini terbukti artinya gaya supportif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,126. Ini berarti meningkatnya gaya supportif akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, begitu sebaliknya bila gaya supportif menurun maka kepuasan kerja akan menurun pula.

4.7.4 Hasil Uji Hipotesis 4

Pengujian terhadap hipotesis keempat dilakukan untuk melihat pengaruh gaya pengasuh terhadap kepuasan kerja. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.13) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel pengasuh sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis keempat dalam penelitian ini terbukti artinya gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,458. Ini berarti meningkatnya gaya pengasuh akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, begitu sebaliknya bila gaya pengasuh menurun maka kepuasan kerja akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.14) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya pengasuh sebesar 0,000. Nilai probabilitas

signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis keempat dalam penelitian ini terbukti artinya gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,334. Ini berarti meningkatnya gaya pengasuh akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, begitu sebaliknya bila gaya pengasuh menurun maka kepuasan kerja akan menurun pula.

4.7.5 Hasil Uji Hipotesis 5

Pengujian terhadap hipotesis kelima dilakukan untuk melihat pengaruh gaya partisipatif, orientasi prestasi terhadap komitmen organisasi. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.19) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,004. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kelima dalam penelitian ini terbukti artinya gaya partisipatif, orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,181. Ini berarti meningkatnya gaya partisipatif, orientasi prestasi akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi , begitu sebaliknya bila gaya partisipatif, orientasi prestasi menurun maka komitmen organisasi akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.19) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,000. Nilai probabilitas

signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kelima dalam penelitian ini terbukti artinya gaya partisipatif, orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,203. Ini berarti meningkatnya gaya partisipatif, orientasi prestasi akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi, begitu sebaliknya bila gaya partisipatif, orientasi prestasi menurun maka komitmen organisasi akan menurun pula.

4.7.6 Hasil Uji Hipotesis 6

Pengujian terhadap hipotesis keenam dilakukan untuk melihat pengaruh gaya direktif terhadap komitmen organisasi. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.19) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya direktif sebesar 0,003. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis keenam dalam penelitian ini terbukti artinya gaya direktif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,259. Ini berarti meningkatnya gaya direktif akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi, begitu sebaliknya bila gaya direktif menurun maka komitmen organisasi akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.19) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya direktif sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis*

keenam dalam penelitian ini terbukti artinya gaya direktif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,236. Ini berarti meningkatnya gaya direktif akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi, begitu sebaliknya bila gaya direktif menurun maka komitmen organisasi akan menurun pula.

4.7.7 Hasil Uji Hipotesis 7

Pengujian terhadap hipotesis ketujuh dilakukan untuk melihat pengaruh gaya supportif terhadap komitmen organisasi. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.19) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,014. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis ketujuh dalam penelitian ini terbukti artinya gaya supportif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,100. Ini berarti meningkatnya gaya supportif akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi, begitu sebaliknya bila gaya supportif menurun maka komitmen organisasi akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.19) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis ketujuh dalam penelitian ini terbukti artinya gaya supportif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,115. Ini berarti meningkatnya gaya supportif akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi, begitu sebaliknya bila gaya supportif menurun maka komitmen organisasi akan menurun pula.

4.7.8 Hasil Uji Hipotesis 8

Pengujian terhadap hipotesis kedelapan dilakukan untuk melihat pengaruh gaya pengasuh terhadap komitmen organisasi. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.19) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya pengasuh sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kedelapan dalam penelitian ini terbukti artinya gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,542. Ini berarti meningkatnya gaya pengasuh akan berdampak pada meningkatnya komitmen organisasi, begitu sebaliknya bila gaya pengasuh menurun maka komitmen organisasi akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.19) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya pengasuh sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kedelapan dalam penelitian ini terbukti artinya gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,541. Ini berarti meningkatnya gaya pengasuh akan berdampak pada

meningkatnya komitmen organisasi, begitu sebaliknya bila gaya pengasuh menurun maka komitmen organisasi akan menurun pula.

4.7.9 Hasil Uji Hipotesis 9

Pengujian terhadap hipotesis kesembilan dilakukan untuk melihat pengaruh gaya partisipatif, orientasi prestasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.24) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kesembilan dalam penelitian ini terbukti artinya gaya partisipatif, orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,245. Ini berarti meningkatnya gaya partisipatif, orientasi prestasi akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, begitu sebaliknya bila gaya partisipatif, orientasi prestasi menurun maka kinerja karyawan akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.24) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kesembilan dalam penelitian ini terbukti artinya gaya partisipatif, orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,311. Ini berarti meningkatnya gaya partisipatif, orientasi prestasi akan

berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, begitu sebaliknya bila gaya partisipatif, orientasi prestasi menurun maka kinerja karyawan akan menurun pula.

4.7.10 Hasil Uji Hipotesis 10

Pengujian terhadap hipotesis kesepuluh dilakukan untuk melihat pengaruh gaya direktif terhadap kinerja karyawan. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.24) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya direktif sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kesepuluh dalam penelitian ini terbukti artinya gaya direktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,333. Ini berarti meningkatnya gaya direktif akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, begitu sebaliknya bila gaya direktif menurun maka kinerja karyawan akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.24) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya direktif sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kesepuluh dalam penelitian ini terbukti artinya gaya direktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,358. Ini berarti meningkatnya gaya direktif akan berdampak pada

meningkatnya kinerja karyawan, begitu sebaliknya bila gaya direktif menurun maka kinerja karyawan akan menurun pula.

4.7.11 Hasil Uji Hipotesis 11

Pengujian terhadap hipotesis keempat dilakukan untuk melihat pengaruh gaya supportif terhadap kinerja karyawan. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.24) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya supportif sebesar 0,005. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kesebelas dalam penelitian ini terbukti artinya gaya supportif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,121. Ini berarti meningkatnya gaya supportif akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, begitu sebaliknya bila gaya supportif menurun maka kinerja karyawan akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.24) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya supportif sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis kesebelas dalam penelitian ini terbukti artinya gaya supportif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,121. Ini berarti meningkatnya gaya supportif akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, begitu sebaliknya bila gaya supportif menurun maka kinerja karyawan akan menurun pula.

4.7.12 Hasil Uji Hipotesis 12

Pengujian terhadap hipotesis keempat dilakukan untuk melihat pengaruh gaya pengasuh terhadap kepuasan kerja. Hasil dari depag Kendal (Tabel 4.24) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel gaya pengasuh sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis keduabelas dalam penelitian ini terbukti artinya gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,403. Ini berarti meningkatnya gaya pengasuh akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, begitu sebaliknya bila gaya pengasuh menurun maka kinerja karyawan akan menurun pula.

Sedangkan hasil dari depag Semarang (Tabel 4.24) menunjukkan bahwa probabilitas untuk variabel pengasuh sebesar 0,000. Nilai probabilitas signifikansi ini berada dibawah 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *hipotesis keduabelas dalam penelitian ini terbukti artinya gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Nilai koefisien regresi dari hasil perhitungan menunjukkan tanda positif sebesar 0,319. Ini berarti meningkatnya gaya pengasuh akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan, begitu sebaliknya bila gaya pengasuh menurun maka kinerja karyawan akan menurun pula.

4.8 Analisa Data Kualitatif

4.8.1 Analisis tanggapan responden

4.8.1.1. Tanggapan Responden Terhadap Gaya Partisipatif dan Orientasi Prestasi

Tanggapan responden terhadap gaya partisipatif dan orientasi prestasi merupakan penilaian responden mengenai baik tidaknya gaya partisipatif dan orientasi prestasi yang mereka pegang selama mereka bekerja di organisasi. Baik tidaknya gaya partisipatif dan orientasi prestasi dalam penelitian ini diungkapkan melalui kuesioner. Hasil kuesioner diberi skor kemudian dijumlahkan, dari jumlah skor dibagi dengan banyaknya pertanyaan. Dari hasil pembagian diperoleh nilai rata-rata berdasarkan kategori kelas yang telah ditentukan melalui interval kelas. Secara lengkap dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.29

Kategori Tanggapan Responden terhadap gaya partisipatif dan orientasi prestasi

Tanggapan Responden	Karyawan Depag Kendal		Karyawan Depag Kota Semarang	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Tidak Baik	-	-	-	-
Kurang Baik	-	-	-	-
Ragu-ragu	2	5	8	9
Baik	18	42	46	51
Sangat Baik	23	53	36	40
Jumlah	43	100	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Secara mayoritas apabila dilihat dari tabel 4.29 dapat diketahui bahwa tanggapan responden karyawan depag Kendal adalah sangat baik, dapat dilihat dari jumlah 23 (53%) responden yang memberikan tanggapan sangat baik terhadap indikator gaya partisipatif dan orientasi prestasi. Hal ini berarti sebagian besar dari karyawan depag Kendal memiliki persepsi yang sangat baik terhadap gaya kepemimpinannya yaitu gaya partisipatif dan orientasi prestasi dalam memajukan organisasi. Tanggapan responden untuk karyawan depag Semarang adalah baik, responden yang menyatakan baik berjumlah 46 atau 51% yang berarti sebagian besar responden dari karyawan depag Semarang memiliki persepsi yang baik terhadap gaya kepemimpinannya yaitu gaya partisipatif dan orientasi prestasi dalam memajukan organisasi. Dari data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan depag Kendal dan Semarang sama-sama memiliki persepsi yang baik tentang gaya kepemimpinan partisipatif dan orientasi prestasi.

Persamaan tanggapan terhadap gaya partisipatif dan orientasi prestasi karyawan Depag Kendal dan Semarang disebabkan oleh persepsi masing-masing karyawan dalam melihat dan menilai gaya kepemimpinan atasannya. Sehingga masing-masing mempunyai penilaian yang berbeda-beda mengenai gaya partisipatif dan orientasi prestasi.

4.8.1.2 Tanggapan Responden terhadap Gaya Direktif

Tanggapan responden terhadap gaya direktif merupakan penilaian responden mengenai baik tidaknya gaya direktif yang mereka pegang selama mereka bekerja di organisasi. Baik tidaknya gaya direktif dalam penelitian ini

diungkapkan melalui kuesioner. Hasil kuesioner diberi skor kemudian dijumlahkan, dari jumlah skor dibagi dengan banyaknya pertanyaan. Dari hasil pembagian diperoleh nilai rata-rata berdasarkan kategori kelas yang telah ditentukan melalui interval kelas. Secara lengkap dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.30

Kategori Tanggapan Responden terhadap Gaya Direktif

Tanggapan Responden	Karyawan Depag Kendal		Karyawan Depag Kota Semarang	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Tidak Baik	-	-	-	-
Kurang Baik	-	-	-	-
Ragu-ragu	7	16	10	11
Baik	31	72	75	83
Sangat Baik	5	12	15	16
Jumlah	43	100	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Secara mayoritas apabila dilihat dari tabel 4.30 dapat diketahui bahwa tanggapan responden karyawan depag Kendal adalah baik, dapat dilihat dari jumlah 31 responden yang memberikan tanggapan baik terhadap indikator gaya direktif. Hal ini berarti sebagian besar dari karyawan depag Kendal memiliki persepsi yang baik terhadap gaya kepemimpinannya yaitu gaya direktif dalam memajukan organisasi. Tanggapan responden untuk karyawan depag Semarang adalah baik, responden yang menyatakan baik berjumlah 75 atau 83% yang berarti sebagian besar responden dari karyawan depag Semarang memiliki persepsi yang

baik terhadap gaya kepemimpinannya yaitu gaya direktif dalam memajukan organisasi. Dari data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan depag Kendal dan Semarang sama-sama memiliki persepsi yang baik tentang gaya kepemimpinan direktif.

Persamaan tanggapan terhadap gaya direktif karyawan Depag Kendal dan Semarang disebabkan oleh persepsi masing-masing karyawan dalam melihat dan menilai gaya kepemimpinan atasannya. Sehingga masing-masing mempunyai penilaian yang sama mengenai gaya direktif.

4.8.1.3 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Supportif

Tabel 4.31

Kategori Tanggapan Responden terhadap Gaya Supportif

Tanggapan Responden	Karyawan Depag Kendal		Karyawan Depag Kota Semarang	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Tidak Baik	-	-	-	-
Kurang Baik	-	-	-	-
Ragu-ragu	8	19	10	11
Baik	21	49	50	56
Sangat Baik	14	32	30	37
Jumlah	43	100	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Tanggapan responden terhadap gaya supportif merupakan penilaian responden mengenai baik tidaknya gaya supportif yang mereka pegang selama mereka bekerja di organisasi

Baik tidaknya gaya supportif dalam penelitian ini diungkapkan melalui kuesioner. Hasil kuesioner diberi skor kemudian dijumlahkan, dari jumlah skor dibagi dengan banyaknya pertanyaan. Dari hasil pembagian diperoleh nilai rata-rata berdasarkan kategori kelas yang telah ditentukan melalui interval kelas. Secara lengkap dapat dilihat dalam tabel diatas.

Secara mayoritas apabila dilihat dari tabel 4.31 dapat diketahui bahwa tanggapan responden karyawan depag Kendal adalah baik, dapat dilihat dari jumlah 25 responden yang memberikan tanggapan baik terhadap indikator gaya supportif. Hal ini berarti sebagian besar dari karyawan depag Kendal memiliki persepsi yang baik terhadap gaya kepemimpinannya yaitu gaya supportif dalam memajukan organisasi. Tanggapan responden untuk karyawan depag Semarang adalah baik, responden yang menyatakan baik berjumlah 50 atau 56% yang berarti sebagian besar responden dari karyawan depag Semarang memiliki persepsi yang baik terhadap gaya kepemimpinannya yaitu gaya supportif dalam memajukan organisasi. Dari data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan depag Kendal dan Semarang sama-sama memiliki persepsi yang baik tentang gaya kepemimpinan supportif.

Persamaan tanggapan terhadap gaya direktif karyawan Depag Kendal dan Semarang disebabkan oleh persepsi masing-masing karyawan dalam melihat dan

menilai gaya kepemimpinan atasannya. Sehingga masing-masing mempunyai penilaian yang sama mengenai gaya supportif.

4.8.1.4 Tanggapan Responden Terhadap Gaya Pengasuh

Tanggapan responden terhadap gaya pengasuh merupakan penilaian responden mengenai baik tidaknya gaya pengasuh yang mereka pegang selama mereka bekerja di organisasi. Baik tidaknya gaya pengasuh dalam penelitian ini diungkapkan melalui kuesioner. Hasil kuesioner diberi skor kemudian dijumlahkan, dari jumlah skor dibagi dengan banyaknya pertanyaan. Dari hasil pembagian diperoleh nilai rata-rata berdasarkan kategori kelas yang telah ditentukan melalui interval kelas. Secara lengkap dapat dilihat dalam table sebagai berikut :

Tabel 4.32
Kategori Tanggapan Responden terhadap Gaya Pengasuh

Tanggapan Responden	Karyawan Depag Kendal		Karyawan Depag Kota Semarang	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Tidak Baik	-	-	-	-
Kurang Baik	-	-	-	-
Ragu-ragu	6	14	7	8
Baik	17	40	37	41
Sangat Baik	20	46	46	51
Jumlah	43	100	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Secara mayoritas apabila dilihat dari tabel 4.32 dapat diketahui bahwa tanggapan responden karyawan depag Kendal adalah sangat baik, dapat dilihat dari jumlah 20 responden 46 %) yang memberikan tanggapan baik terhadap indikator gaya pengasuh. Hal ini berarti sebagian besar dari karyawan depag Kendal memiliki persepsi yang baik terhadap gaya kepemimpinannya yaitu gaya pengasuh dalam memajukan organisasi. Tanggapan responden untuk karyawan depag Semarang adalah sangat baik, responden yang menyatakan sangat baik berjumlah 46 atau 51% yang berarti sebagian besar responden dari karyawan depag Semarang memiliki persepsi yang sangat baik terhadap gaya kepemimpinannya yaitu gaya pengasuh dalam memajukan organisasi. Dari data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan depag Kendal dan Semarang sama-sama memiliki persepsi yang sangat baik tentang gaya kepemimpinan pengasuh.

Persamaan tanggapan terhadap gaya pengasuh karyawan Depag Kendal dan Semarang disebabkan oleh persepsi masing-masing karyawan dalam melihat dan menilai gaya kepemimpinan atasannya. Sehingga masing-masing mempunyai penilaian yang sama mengenai gaya pengasuh.

4.8.1.5 Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

Tanggapan responden terhadap kepuasan kerja merupakan penilaian responden mengenai baik tidaknya kepuasan kerja yang mereka pegang selama mereka bekerja di organisasi. Baik tidaknya kepuasan kerja dalam penelitian ini diungkapkan melalui kuesioner. Hasil kuesioner diberi skor kemudian

dijumlahkan, dari jumlah skor dibagi dengan banyaknya pertanyaan. Dari hasil pembagian diperoleh nilai rata-rata berdasarkan kategori kelas yang telah ditentukan melalui interval kelas. Secara lengkap dapat dilihat dalam tabel 4.33 dibawah :

Tabel 4.33

Kategori Tanggapan Responden terhadap kepuasan Kerja

Tanggapan Responden	Karyawan Depag Kendal		Karyawan Depag Kota Semarang	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Tidak Baik	-	-	-	-
Kurang Baik	1	2	3	3
Ragu-ragu	15	35	34	38
Baik	18	42	31	35
Sangat Baik	9	21	22	24
Jumlah	43	100	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Secara mayoritas apabila dilihat dari tabel 4.33 dapat diketahui bahwa tanggapan responden karyawan depag Kendal adalah baik, dapat dilihat dari jumlah 18 responden yang memberikan tanggapan baik terhadap indikator kepuasan kerja. Hal ini berarti sebagian besar dari karyawan depag Kendal memiliki kepuasan kerja yang baik terhadap pekerjaan dan untuk memajukan organisasi. Tanggapan responden untuk karyawan depag Semarang adalah ragu-ragu, responden yang menyatakan ragu-ragu berjumlah 34 atau 38 % yang berarti mayoritas responden dari karyawan depag Semarang memiliki kepuasan kerja

yang ragu-ragu. Berarti secara garis besar dari karyawan kedua depag memiliki pandangan yang beda terhadap kepuasan kerja.

Adanya perbedaan tanggapan secara mayoritas terhadap kepuasan kerja lebih disebabkan adanya perbedaan pandangan terhadap penilaian kepuasan kerja dari karyawan depag Kendal dan depag Semarang. Kepuasan kerja bisa dilihat dari kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap pendapatan dan masih banyak lagi.

4.8.1.6 Tanggapan Responden Terhadap Komitmen Karyawan

Tanggapan responden terhadap komitmen karyawan merupakan penilaian responden mengenai baik tidaknya komitmen karyawan yang mereka pegang selama mereka bekerja di organisasi.

Tabel 4.34

Kategori Tanggapan Responden terhadap Komitmen Karyawan

Tanggapan Responden	Karyawan Depag Kendal		Karyawan Depag Kota Semarang	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Tidak Baik	-	-	-	-
Kurang Baik	4	9	6	7
Ragu-ragu	13	30	32	35
Baik	17	40	33	37
Sangat Baik	9	21	19	21
Jumlah	43	100	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Baik tidaknya komitmen karyawan dalam penelitian ini diungkapkan melalui kuesioner. Hasil kuesioner diberi skor kemudian dijumlahkan, dari jumlah skor dibagi dengan banyaknya pertanyaan. Dari hasil pembagian diperoleh nilai rata-rata berdasarkan kategori kelas yang telah ditentukan melalui interval kelas. Secara lengkap dapat dilihat dalam tabel diatas.

Secara mayoritas apabila dilihat dari tabel 4.34 dapat diketahui bahwa tanggapan responden karyawan depag Kendal adalah baik, dapat dilihat dari jumlah 17 responden yang memberikan tanggapan baik terhadap indikator komitmen organisasi. Hal ini berarti sebagian besar dari karyawan depag Kendal memiliki komitmen organisasi yang baik terhadap pekerjaan dan untuk memajukan organisasi. Tanggapan responden untuk karyawan depag Semarang adalah baik, responden yang menyatakan baik berjumlah 33 atau 37 % yang berarti mayoritas responden dari karyawan depag Semarang memiliki komitmen organisasi yang baik. Berarti secara garis besar dari karyawan kedua depag memiliki pandangan yang hampir sama terhadap komitmen organisasi.

Adanya persamaan tanggapan secara mayoritas terhadap komitmen organisasi lebih disebabkan adanya persamaan pandangan terhadap penilaian komitmen organisasi dari karyawan depag Kendal dan Semarang.

Komitmen Organisasi bisa dilihat dari sikap dan tanggung jawab dari responden atas kemajuan organisasi dan rasa memiliki organisasi, sehingga organisasi merupakan bagian hidup dari responden.

4.8.1.7 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Karyawan

Tanggapan responden terhadap kinerja karyawan merupakan penilaian responden mengenai baik tidaknya kinerja karyawan yang mereka pegang selama mereka bekerja di organisasi. Baik tidaknya kinerja karyawan dalam penelitian ini diungkapkan melalui kuesioner. Hasil kuesioner diberi skor kemudian dijumlahkan, dari jumlah skor dibagi dengan banyaknya pertanyaan. Dari hasil pembagian diperoleh nilai rata-rata berdasarkan kategori kelas yang telah ditentukan melalui interval kelas. Secara lengkap dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.35

Kategori Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan

Tanggapan Responden	Karyawan Depag Kendal		Karyawan Depag Kota Semarang	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Tidak Baik	-	-	-	-
Kurang Baik	1	2	3	3
Ragu-ragu	15	35	33	37
Baik	18	42	32	36
Sangat Baik	9	21	22	24
Jumlah	43	100	90	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Secara mayoritas apabila dilihat dari tabel 4.35 dapat diketahui bahwa tanggapan responden karyawan depag Kendal adalah baik, dapat dilihat dari jumlah 18 (42%) responden yang memberikan tanggapan baik terhadap indikator

kinerja karyawan. Hal ini berarti sebagian besar dari karyawan depag Kendal memiliki kinerja karyawan yang baik terhadap pekerjaan dan untuk memajukan organisasi. Tanggapan responden untuk karyawan depag Semarang adalah ragu-ragu, responden yang menyatakan ragu-ragu berjumlah 33 atau 37 % yang berarti mayoritas responden dari karyawan depag Semarang memiliki kinerja karyawan yang ragu-ragu. Berarti depag Kendal memiliki kinerja karyawan yang baik dibandingkan dengan depag Semarang.

4.9 Analisis Data Kuantitatif

Dalam penelitian ini pengujian terhadap hipotesis yang dirumuskan dilakukan dengan menggunakan analisa regresi berganda, baik secara parsial maupun simultan. Analisa regresi berganda H_0 adalah hipotesis yang menyebutkan antara variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen, sedangkan H_a adalah hipotesis yang menyebutkan adanya pengaruh antara variabel independent dengan variabel dependen.

4.9.1 Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dan menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel dependen :

4.9.1.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistic F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

- a. Dari hasil uji F test didapat nilai F hitung pada depag Kendal sebesar 223.777 dengan probabilitas 0.000, dan depag Semarang sebesar 500.987 dengan probabilitas 0.000. Karena probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja atau dapat dikatakan bahwa gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- b. Dari hasil uji F test didapat nilai F hitung di depag Kendal adalah 229.564 dengan probabilitas 0.000, sedangkan depag Semarang sebesar 590.932 dengan probabilitas 0.000. Karena probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi komitmen organisasi atau dapat dikatakan bahwa gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- c. Dari hasil uji F test didapat nilai F hitung di depag Kendal sebesar 208.568 dengan probabilitas 0.000 sedangkan pada depag Semarang sebesar 452.805 dengan probabilitas 0.000. Karena probabilitasnya jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan bahwa gaya partisipatif, gaya

orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.9.1.2 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistic t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independent secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Dari hasil uji statistik t didapat semua variabel signifikan hal ini dapat dari probabilitas semua variabel < 0.05 . Jadi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh. Dan persamaan secara matematis adalah sebagai berikut :

a. Depag Kendal :

$$Y1 = 0.283 X1 + 0.247 X2 + 0.108 X3 + 0.458 X4 + e$$

$$Y2 = 0.181 X1 + 0.259 X2 + 0.100 X3 + 0.542 X4 + e$$

$$Y3 = 0.245 X1 + 0.333 X2 + 0.121 X3 + 0.403 X4 + e$$

b. Depag Semarang :

$$Y1 = 0.318 X1 + 0.334 X2 + 0.126 X3 + 0.334 X4 + e$$

$$Y2 = 0.203 X1 + 0.236 X2 + 0.115 X3 + 0.541 X4 + e$$

$$Y3 = 0.331 X1 + 0.358 X2 + 0.121 X3 + 0.319 X4 + e$$

4.10 Analisis Komparasi

Analisis terakhir adalah analisis komparasi antara depag kabupaten Kendal dan depag kota Semarang. Analisis ini bertujuan membandingkan variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel yang dipengaruhi yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan pada dua departemen agama. Langkah pertama yang digunakan dalam analisis komparasi adalah dengan mencari β dan standar error kemudian mencari t , dengan rumus sebagai berikut :

Rumus 4.2

Analisis Komparasi

$$t = \frac{\beta_1 - \beta_2}{\sqrt{\frac{Se_1}{n_1} + \frac{Se_2}{n_2}}}$$

β_1 = Beta pada depag kendal

β_2 = Beta pada depag Semarang

Se_1 = Standar error pada depag Kendal

Se_2 = Standar error pada depag Semarang

n_1 = Jumlah sample pada depag Kendal

n_2 = Jumlah sample pada depag semarang

jika nilai $t < 0.05$ ($\alpha = 5\%$) maka terdapat hubungan yang signifikan antara dua variabel.

Tabel 4.36

**Komparasi antara Depag Kendal dan Semarang
Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel	Depag Kendal		Depag Semarang		t
	β	e	β	e	
X1	.205	.043	0.226	0.025	-0.02
X2	.168	.055	0.247	0.029	-0.80
X3	7.639E-02	.028	9.880E-02	0.22	0.00
X4	.326	.071	0.253	0.034	0.07
R ²	0.959		0.0959		

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil analisis table 4.36 dapat dilihat bahwa hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja antara Depag Kendal dan Semarang pada gaya partisipatif-orientasi prestasi, gaya direktif, dan gaya supportif ada hubungan yang signifikan karena nilai $t < 0.05$. Sedangkan gaya pengasuh tidak signifikan karena nilai $t > 0.05$.

Tabel 4.37

**Komparasi antara Depag Kendal dan Semarang
Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Variabel	Depag Kendal		Depag Semarang		t
	β	e	β	e	
X1	.136	.044	0.147	0.023	-0.01
X2	.183	.057	0.178	0.027	0.01
X3	7.321E-02	.028	9.216E-02	0.021	0.00
X4	.401	.073	0.418	0.032	-0.02
R ²	0.960		0.965		

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil analisis table 4.37 dapat dilihat bahwa hubungan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi antara Depag Kendal dan Semarang pada keempat gaya yaitu : gaya partisipatif-orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh terdapat hubungan yang signifikan karena nilai $t < 0.05$.

Tabel 4.38

**Komparasi antara Depag Kendal dan Semarang
Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel	Depag Kendal		Depag Semarang		t
	β	e	β	e	
X1	.179	.045	0.220	0.26	-0.04
X2	.229	.058	0.263	0.030	-0.34
X3	8.646E-02	.029	9.491E-02	0.023	0.00
X4	.289	.075	0.240	0.035	0.35
R ²	0.956		0.955		

Sumber : Data primer yang diolah, 2005

Dari hasil analisis table 4.38 dapat dilihat bahwa hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan antara Depag Kendal dan Semarang pada gaya partisipatif-orientasi prestasi, gaya direktif, dan gaya supportif ada hubungan yang signifikan karena nilai $t < 0.05$. Sedangkan gaya pengasuh tidak signifikan karena nilai $t > 0.05$.

Dari kedua Departemen Agama, pemimpin depag Kendal dan Semarang sama dalam menggunakan gaya kepemimpinan yaitu gaya pengasuh karena gaya pengasuh yang paling dominan. Tetapi bila dibandingkan hasil gaya pengasuh antara depag Kendal dan Semarang bisa diambil kesimpulan bahwa gaya

pengaruh antara depag Kendal dan Semarang terdapat perbedaan dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan pada variabel hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi antara depag Kendal dan Semarang terdapat signifikan, hal itu dikarenakan kedua departemen merupakan instansi pemerintah dan masih sentralisasi.

BAB V

KESIMPULAN

Bab ini berisi simpulan-simpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasi kebijakan baik secara teoritis maupun praktis (manajerial). Pada bab ini akan dijelaskan secara ringkas mengenai simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis, serta bagian berikutnya akan memaparkan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial menguraikan implikasi-implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang menjelaskan tentang kendala-kendala dan hal-hal yang membatasi penelitian ini. Bagian terakhir akan membahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa yang akan datang.

5.1 Simpulan uji Chi-Square

Penelitian tentang gaya kepemimpinan Depag Kendal dan Semarang dilakukan Uji Beda tentang ada tidaknya interdependensi antara Kendal dengan Semarang terlebih dahulu, sebelum melakukan Pengujian Hipotesis dengan menggunakan Analisis Regresi terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Depag Kendal dan Semarang. Maka disusun terlebih dahulu Hipotesis Null (H_0) tentang ada tidaknya perbedaan antara Kendal dengan Semarang, hipotesis null (H_0) tersebut “ variabel-variabel yang mempengaruhi

gaya kepemimpinan Depag tidak ada interdependensi antara Kendal dengan Semarang“.

Hasil Uji Chi-Square menunjukkan bahwa H_0 diterima karena nilai Uji berada didaerah penerimaan H_0 , sehingga disimpulkan bahwa variabel-variabel bebas yang mempengaruhi gaya kepemimpinan Depag tidak terdapat interdependensi antara Kendal dengan Semarang, sehingga analisis regresi harus dilakukan secara terpisah.

5.2 Simpulan Hipotesis

Bagian pertama dalam bab kelima ini adalah simpulan-simpulan hasil pengujian hipotesis dan simpulan mengenai hasil penelitian sebagai berikut :

5.1.1. Hubungan antara gaya partisipatif, orientasi prestasi dengan kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan dapat ditingkatkan apabila gaya partisipatif dan orientasi prestasi terus ditingkatkan. Kepuasan seseorang karyawan bisa karena pekerjaan yang menantang, ketertarikan terhadap pekerjaan tersebut, tidak melelahkan fisik, adanya penghargaan, kondisi kerja yang mendukung dan faktor-faktor lain yang menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi sangat mempengaruhi

kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980), Mc Nesse-Smith (1990) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

5.1.2 Hubungan antara gaya direktif dengan kepuasan kerja

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya direktif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan dapat ditingkatkan apabila gaya direktif terus dijaga.

Variabel gaya direktif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya direktif sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980), Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja.

5.1.3 Hubungan antara gaya supportif dengan kepuasan kerja

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya supportif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan dapat ditingkatkan apabila gaya supportif terus ditingkatkan.

Variabel gaya supportif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya supportif sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980) dan Mc Nesse-Smith

(1996) dan Lok&Crawford (2004) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan gaya supportif dengan kepuasan kerja.

5.1.4 Hubungan antara gaya pengasuh dengan kepuasan kerja

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengandung pengertian bahwa kepuasan dapat ditingkatkan apabila gaya pengasuh terus dijaga dan ditingkatkan.

Variabel gaya supportif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya pengasuh sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980) dan Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

5.1.5 Hubungan antara gaya partisipatif, orientasi prestasi dengan komitmen organisasi

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila gaya partisipatif dan orientasi prestasi terus ditingkatkan.

Variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi sangat

mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

5.1.6 Hubungan antara gaya direktif dengan komitmen organisasi

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya direktif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila gaya direktif dijaga.

Variabel gaya direktif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya direktif sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

5.1.7 Hubungan antara gaya supportif dengan komitmen organisasi

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya supportif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila gaya supportif terus ditingkatkan.

Variabel gaya supportif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya supportif sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil

pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Mc Nesse-Smith (1996) dan Lok&Crawford (2004) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

5.1.8 Hubungan antara gaya pengasuh dengan komitmen organisasi

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini mengandung pengertian bahwa komitmen organisasi dapat ditingkatkan apabila gaya pengasuh terus dijaga dan ditingkatkan.

Variabel gaya pengasuh merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya pengasuh sangat mempengaruhi komitmen organisasi. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi.

5.1.9 Hubungan antara gaya partisipatif, orientasi prestasi dengan kinerja karyawan

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila gaya partisipatif dan orientasi prestasi terus ditingkatkan.

Variabel gaya partisipatif dan orientasi prestasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya partisipatif dan orientasi prestasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980), Mc Nesse-Smith (1996) dan Alimuddin (2001) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan gaya partisipatif dan orientasi prestasi dengan kinerja karyawan.

5.1.10 Hubungan antara gaya direktif dengan kinerja karyawan

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya direktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila gaya direktif dijaga.

Variabel gaya direktif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya direktif sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980), Mc Nesse-Smith (1996) dan Alimuddin (2002) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan gaya direktif dengan kinerja karyawan.

5.1.11 Hubungan antara gaya supportif dengan kinerja karyawan

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya supportif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila gaya supportif terus dijaga dan ditingkatkan.

Variabel gaya supportif merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya supportif sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris Griffin (1980) dan Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan dan perilaku kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

5.1.12 Hubungan antara gaya pengasuh dengan kinerja karyawan

Pengujian hipotesis ini terbukti bahwa gaya pengasuh berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila gaya pengasuh terus dijaga dan ditingkatkan.

Variabel gaya pengasuh merupakan variabel yang memiliki pengaruh terbesar dalam hubungannya dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya pengasuh sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis ini memperkuat hasil penelitian empiris dari Griffin (1980) dan Mc Nesse-Smith (1996) yang menyatakan adanya korelasi positif antara sikap pimpinan gaya pengasuh dengan kinerja karyawan.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kelima faktor gaya kepemimpinan : gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif, dan gaya pengasuh berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Implikasi dari hasil-

hasil penelitian menganjurkan agar manajemen mempertimbangkan kelima variabel tersebut sebagai tolak ukur dalam mengembangkan kebijakan yang tepat demi meningkatnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, yang secara terperinci dijabarkan sebagai berikut :

Perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan mempergunakan salah satu dari lima gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan yang efektif. Selain itu pemimpin perlu berkonsultasi, bergaul secara informal, sebagai simbol keberhasilan, menghargai, membimbing, dan memprioritaskan pelaksanaan tugas.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian, dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi. Peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), gaya suportif, gaya partisipatif dan gaya orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan pada depag Kendal dan Semarang adalah gaya pengasuh. Hal ini dikarenakan pada instansi departemen agama masih bersifat plural, masih menonjolkan satu golongan yang mana ajaran keagamaannya masih sangat kental. Pemimpin dianggap sebagai guru, pembimbing, yang akan selalu

membimbing dan mengarahkan bawahan, dan memberikan bantuan sekalipun bukan masalah pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan performance dari kesuksesan dalam bekerja. Kepuasan yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi adalah kepuasan sosial, bagaimana karyawan puas dengan lingkungan sosial dalam organisasi dan juga status sosialnya. Kepuasan yang kedua adalah kepuasan ekstrinsik, seperti gaji, bonus, promosi, dan kondisi kerja. Sedangkan kepuasan ketiga adalah kepuasan intrinsik yang berhubungan dengan kemampuan, keberhasilan, tanggung jawab serta rasa aman dalam bekerja.

Jika karyawan merasa puas dengan gaji, promosi, keberhasilan, kemajuan, menikmati kerjasama dengan karyawan lain, bekerja dengan karyawan yang bertanggung jawab, maka organisasi akan menilai kepuasan kerja karyawan baik.

Komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung lebih sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mau memberikan usaha lebih kepada organisasi dan berupaya memberikan manfaat kepada organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen tinggi akan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Karena komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja.

Aspek yang dinilai dalam komitmen organisasi seperti : membanggakan organisasi tempat kerja, menerima semua tugas, peduli dengan nasib organisasi, nilai dan tujuan sama dengan organisasi, serta tidak ingin keluar dari organisasi.

Komitmen organisasi akan dinilai baik, jika aspek-aspek ini ada pada setiap karyawan.

Suatu organisasi perlu mengadakan pengukuran kinerja, agar dapat mengetahui kinerja seseorang. Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan. Dalam pengukuran kinerja, organisasi menentukan aspek yang menjadi topik dalam pengukuran, seperti aspek kualitas, kuantitas, dan kemampuan kerja sama seseorang.

Kemampuan dalam pelaksanaan tugas, kreativitas, tugas sesuai prosedur dan kebijakan, penyelesaian tugas tepat waktu, membantu beban kerja karyawan lain, dan kerja sama dengan karyawan lain adalah sebagian dari aspek yang dinilai dalam kinerja karyawan. Jika karyawan menyetujui aspek tersebut, maka kinerja karyawan dinilai baik oleh organisasinya,

Tinggi rendahnya kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang telah diungkap dalam penelitian ini tidak dapat dipisahkan dari peran yang dimainkan oleh atasannya, atau perilaku kepemimpinan atasan. Meskipun diyakini bahwa masalah pembentukan kepuasan, komitmen, dan kinerja bukanlah sesuatu yang mudah dan berdiri sendiri, tetapi telaah-telaah ilmiah berkaitan masalah kepemimpinan umumnya menyebutkan bahwa kepuasan, komitmen dan kinerja pegawai salah satunya dapat distimulasi dari gaya kepemimpinan atasannya. Adanya berbagai variasi gaya kepemimpinan dari tipe-tipe pemimpin yang juga berbeda satu sama lain, maka salah satu gaya

kepemimpinan dianggap paling sesuai dan sangat menentukan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan di masing-masing organisasi.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan ada beberapa keterbatasan dalam penelitian, yaitu :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu saat saja.
2. Model penelitian ini relatif sederhana dalam menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

5.4. Rekomendasi Penelitian Mendatang

Penelitian-penelitian selanjutnya diharapkan dilakukan dengan memperbaiki keterbatasan-keterbatasan yang telah dikemukakan diatas. Pada penelitian mendatang mungkin perlu dilakukan penelitian ulang tentang masalah ini. Tidak hanya terbatas pada dua Departemen Agama yaitu kabupaten Kendal dan Kota Semarang sehingga masih memungkinkan diadakan penelitian untuk Departemen Agama atau instansi lain di kota dan kabupaten selain Kendal dan Semarang. Sehingga akan dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta masih memungkinkan penambahan variabel-variabel baru selain kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Ahmad Gozali&M. Slamet, 2003, **Kepemimpinan Kepala Kandepag Kabupaten-Kota yang Efektif**, : Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta.
- Alimuddin, 2002, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)
- Ardichvili, Alexander, 2001, "Leadership Styles and Work-Related Values of Managers and Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries", **Human Resource Development Quarterly**; Winter; Vol.12, No. 4. p:363-383
- Bass, B.M&Avolio, 1990, "The Implications of Transaksional and Transformational", **Team and Organization Development**, 4, p.231-273
- Bass, B.M., 1997, "Does The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?", **Journal American Psychologist**, 52: 130-139
- Buchyar&Slamet Riyadi, 2003, **Manajemen Operasional Kandepag Kabupaten-Kota**. Jakarta: Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI.
- BPKP, 2000, **Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah**, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Jakarta.
- Conger&Jay A, Kanungo, 1987, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", **Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 4, p.637-647
- et al, 2000, "Charismatic Leadership and Follower Effect", **Journal of Organizational Behavior**, 21: 747-767
- Deluga, R.J, 1988, "Relationship of Transformational and Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies", **Group and Organization Studies**, 13, (4): 456-467

- Den Hartog et al, 1997, "Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70 , 1, 19-24.
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi**, Badan Penerbit – UNDIP , Semarang.
- , 1998, "Survey Sikap Karyawan dan Diagnosis Pengembangan Organisasi", **Jurnal Bisnis Strategi**, Vol.2.
- Ghozali, 2005, **Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP , Semarang.
- Griffin, Ricky W, 1980, "Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables", **Academy of Management Journal**, Vol. 23, No. 4, 665-683.
- Gujarati (Sumarno Zain), 1997, **Ekonometrika Dasar**. Erlangga. Jakarta.
- Holdnack. et al, 1993, "An Examination of Leadership Style and its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting", **Health Care Management Review**, 18(3) : 21-30.
- Iqbal Hasan, 2004, **Analisis Data Penelitian dengan Statistik**, Bumi Aksara , Jakarta.
- Judge&Bono, 2000, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", **Journal of Applied Psychology**, 85 (5): 751- 765.
- Jung&Avolio, 2000, "Opening the Black Box: an Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and value Congruence on Transformational and Transactional Leadership", **Journal of Organizational Behaviour**, 21: 949-964.
- Koh et al, 1995, "The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore", **Journal of Organizational Behavior**, 16: 319-333.
- Laila Rahayu, 2001, "Persepsi Karyawan Tentang Peluang Pengembangan Karir Dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sari Husada", **Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen**, vol.4, No.1, hal. 13-22
- Lapin, Laurence, 1990, **Statistics for Modern Business Decisions 5th Edition**, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.
- Locke, E. A., 1997, **Esensi Kepemimpinan (terjemahan)**, Mitra Utama , Jakarta.

- Lok&Crawford, 2004, "The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across-National Comparison", **The Journal of Management Development**, Vol. 23, No. 4, 321-337.
- Mamduh, H., 1997, **Manajemen**, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Mc Cue, Clifford. et al, 1997, "The Relationship Between Job Satisfaction and Performance", **Public Productivity and Management Review**, Vol 41, No.2, pp 160-191
- Mc Nees-Smith, Dona, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Hospital and Health Services Administration**, Vol.41, No.2, pp.160-175
- Menon, Maria E, 2002, "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", **The International Journal of Educational Management**, 16 February, p.91-97.
- Moh. As'ad, 1995, **Psikologi Industri**, Liberty, Yogyakarta.
- Morrow, et al, 1988, "Work Commitment Among Departement of Transportation Employees, Profesional Notes", **Review of Public Personnel Azdministration**, 8, No.3, pp.96-104
- Muh Su'ud, 2000, "Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin", **Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen**, vol.3, No.1. Hal 51-65
- M. Thoha, 2001, **Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku**, Rajawali Press , Jakarta.
- Nur Indriantoro&Bambang, 1999, **Metodologi Penelitian Bishis untuk Akuntan dan Manajemen**. Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Ostroff, C., 1992, "The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**. Vol.77. No. 68. p. 933-974
- Purwanto, B, 2000, **Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Komitmen Terhadap Organisasi**, Tesis Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada (tidak dipublikasikan)

- Quey&Yeh, 1996, "The Link Between Managerial Style and the Job Characteristics of R&D Professional", **R&D Management**, 26(1) : 127-140.
- Robbins. S, 1996, **Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi dan Aplikasi**, Jilid1, edisi bahasa Indonesia. PT Prenhallindo, Jakarta.
- Robert&Mitchell, 1974, "Path-Goal Theory of Leadership", **Journal of Contemporary Business**, Seattle; AUTUMN, Vol. 3, Iss. 4.
- Sainul, 2002, **Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari**. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)
- Scarnati, James T, 2002, "Leader as Role Models: 12 Rules", **Career Development International**, 7 Maret, p.181-189
- She. M, 1999, "The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on Manufacturing Task", **Journal of Business**, Vol. 72, No.3 . 407-422
- Siagian, S.P., 1999, **Tehnik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional**. Haji Mas Agung , Jakarta.
- Sukarno Marzuki, 2002, **Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Sutrisno Hadi, 1993, **Metodologi Research**, Jilid I, Andi Offset, Yogyakarta.
- Tadjudin, 1997, "Menciptakan SDM Bermutu", **Usahawan**, No.1, tahun XXVI, Januari
- Thoha, M., 1994, **Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tierney, Pamela, et al, 1999, "An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships", **Personel Psychology**, 52, 591-620.
- Tulus H, 2002, "Kepemimpinan Transformasional Relevan untuk Mengatasi Krisis Multi Dimensi", **Usahawan**, No.11, Th XXXIb
- Uchjana Effendy, 1981, **Kepemimpinan dan Komunikasi**, Penerbit Alumni, Bandung.

Waldman, Bass&Einstein , 1987, "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes", **Journal of Occupational Psychology**, 60: 177-186.

Yulk, Gary A, 1989, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", **Journal of Management**, Vol 15, No.2, 251-289.